

#2

Studie

## Deutschlands Mittelstand

so meistern kleine und mittlere Unternehmen  
erfolgreich Krisen

## Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Redaktion: Dr. Matthias Geissler, Ute Juschkus

Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: iStock: simarik (Cover, S. 4, S. 26, S. 29, S. 39),  
eternalcreative (S. 7, S. 13)

März 2022

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*

# Inhaltsverzeichnis

Grußwort..... 5

## Intro

**Was den Mittelstand auch in Krisen bestehen lässt: Erfolgreiche Unternehmen sind „resilient“ ..... 6**

Was ist Resilienz? ..... 7

Die Oskar-Patzelt-Stiftung und der „Große Preis des Mittelstandes“ ..... 10

Methodik und technisches Vorgehen ..... 12

Das Resilienzprofil des Mittelstandes ..... 14

Resilienz in kleinen Unternehmen ..... 16

Resilienz in mittelgroßen Unternehmen ..... 20

Resilienz in größeren Unternehmen ..... 22

Fazit zur Resilienz im Mittelstand ..... 26

## Praxisteil

**Schwerpunkt Krisenfestigkeit ..... 28**

### *Fachbeitrag Mensch*

Resilienz – eine Schlüsselkompetenz (nicht nur) in Krisenzeiten? ..... 30

### *Fachbeitrag Unternehmen*

Das resiliente Unternehmen – Krisen meistern und nutzen ..... 32

### *Fachbeitrag Zukunft*

Disruptive Technologien – Problem und Lösung zu gleich ..... 34

### *Praxisbeispiel Unternehmen*

Nachhaltige Geschäftsmodelle – Entwicklung in der Krise ..... 36

### *Praxisbeispiel Zukunft (1)*

Enviplan® Sprunginnovation in Arbeit ..... 37

### *Praxisbeispiel Zukunft (2)*

Die Corona-Krise durch aktives Handeln abfedern ..... 38

## Anhang

Quellenverweise ..... 40

RKW-Know-how und -Publikationen ..... 42

Unterstützung direkt vor Ort ..... 43



## GRUSSWORT

# Liebe Leserin, lieber Leser,

Es hat wohl kaum jemand geahnt, dass wir Ihnen auch die zweite Ausgabe von „Deutschlands Mittelstand“ unter den Vorzeichen einer der größten gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen der letzten Jahrzehnte präsentieren würden. Umso mehr freut es uns, Ihnen Profile von Unternehmen des deutschen Mittelstandes präsentieren zu können, die viel aussagen über deren „Resilienz“, also die Fähigkeit im Aushalten der gegenwärtigen Situation und der erfolgreichen Bewältigung notwendiger Transformationen. Diese Studie wertet zum zweiten Mal Daten zu den Ausgezeichneten des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“ der Oskar-Patzelt-Stiftung aus und ordnet mithilfe einer Textanalyse ein, was den deutschen Mittelstand krisenresilient macht. Angelehnt an die RKW-Maxime

„Menschen, Unternehmen, Zukunft“ verdeutlichen zusätzliche Fachbeiträge, worauf es im Detail ankommt. Beispiele aus der Praxis illustrieren die Kreativität des deutschen Mittelstandes in der Reaktion auf die aktuelle Krise.

Ich lade Sie ein, sich zu informieren und inspirieren zu lassen und wünsche Ihnen Gesundheit, Schaffenskraft und Resilienz auf dem Weg durch diese und zukünftige Herausforderungen.

Ihre  
Christi Degen  
Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums



INTRO

Was den  
Mittelstand auch in  
Krisen bestehen lässt:  
Erfolgreiche Unternehmen  
sind „resilient“



## Was ist Resilienz?

Resilienz ist die Fähigkeit eines Systems nach einem externen Schock in den Ausgangszustand zurückzukehren. Bezogen auf Organisationen wird unter Resilienz neben dem „Aushalten“ einer Krise inzwischen auch die Fähigkeit zur eigenen Transformation verstanden, um gestärkt daraus hervorzugehen.

„Resilienz“, aus dem lateinischen für „abprallen“, „zurückspringen“, ist ein vielschichtiges Konzept. Der Begriff ist in mehreren Wissensdomänen gebräuchlich, wobei seine Bedeutung nicht immer eindeutig ist. So verstehen Ingenieure unter Resilienz im engeren Sinne die Fähigkeit technischer Systeme, bei einem Teilausfall nicht vollständig zu versagen. Die Ökologie hingegen beschreibt mit dem Begriff die Eigenschaft eines Ökosystems nach externen Störungen zum Ausgangszustand zurückzukehren. Die Soziologie überträgt dies

auf ganze Gesellschaften und deren Fähigkeit schadhafte Einflüsse von außen zu verkraften. Im Fokus dieser Studie steht „organisationale Resilienz“, verstanden als Fähigkeit eines Unternehmens, disruptive Ereignisse zu verkraften und zu überleben, ohne die Unternehmensidentität vollständig umzukrempeln, wie beispielsweise im Falle einer Restrukturierung oder einer Änderung des Geschäftszweckes.

Vor seiner erneuten Blüte in jüngster Zeit, die nicht zuletzt mit zahlreichen Krisen und externen disruptiven

Ereignissen zusammenhängen dürfte, war die Vorstellung von „Resilienz“ im Managementbereich eher negativ behaftet. Frühe Konzepte der 1970er Jahre hatten stark die Vorstellung einer „Widerstandskraft“ betont, die externe Einflüsse auf Unternehmen im Wesentlichen abprallen lässt. Diese Idee findet sich noch heute in der Logistik, die unter einer resilienten Lieferkette eine solche versteht, die auch unter widrigsten Bedingungen aufrechterhalten werden kann. Für dynamische Märkte und hoch innovative Branchen mit einem hohen Maß an



*Autor:*

**Christian Wewezow** ist Geschäftsführer der Clockwise Consulting GmbH und der Startify GmbH. Er war Bundesvorsitzender der Wirtschaftsjunioren Deutschland e. V. und ist Kuratoriumsvorsitzender der Oskar-Patzelt-Stiftung, die den Großen Preis des Mittelstandes vergibt

Kontakt: [wewezow@clockwise-consulting.de](mailto:wewezow@clockwise-consulting.de)



*Autorin:*

**Prof. Dr. Christina Günther** ist Direktorin des Instituts für Familienunternehmen und Mittelstand und Leiterin des IHK-Lehrstuhls für kleine und mittlere Unternehmen an der WHU-Otto Beisheim School of Management.

Kontakt: [christina.guenther@whu.edu](mailto:christina.guenther@whu.edu)

Unsicherheit erschien diese Vorstellung zu starr und nicht zeitgemäß. Tatsächlich beinhaltet die Vorstellung von „organisationaler Resilienz“ heute ein „Aushalten“ bestenfalls als Teilaspekt und betont Faktoren wie Adaptationsfähigkeit und Innovationskraft wesentlich stärker. Reines „Widerstehen“ ohne Anpassungen in der anfänglichen Struktur eines Systems wird eher unter Resistenz (Biologie) oder Robustheit (Technik) zusammengefasst.

Hollnagel et al. (2011) liefern eine anschauliche Sichtweise auf organisationale Resilienz, die diese mit vier verschiedenen „Arten des Wissens“ verknüpft. Zentrales Element des Handelns ist dabei ein Feedback, das sich aus einem kontinuierlichen Lernen über vergangene Zustände und einem dauerhaften Monitoring des eigenen Handelns und der Umwelt speist. Letzteres wird wiederum durch eine Vorausschau auf künftig zu erwartende Zustände angereichert. Ein solches Vorgehen beschreibt organisationale Resilienz als Prozess, der Unternehmen in die Lage versetzt, stets zu „Wissen, was zu tun“ ist.

Ein erweitertes Resilienzverständnis spielt aber nicht nur wissenschaftlich eine Rolle, sondern ist auch Gegenstand von Normungsbestrebungen. Industriestandards wie zum Beispiel der BS65000(2014) der British Standards Institution (BSI) oder die ISO-Norm 22316:2017 „Security and resilience – organizational resilience – principals and attributes“ beschreiben die grundlegenden Faktoren zur Steigerung der Resilienz in Unternehmen und geben Empfehlungen. Die ISO 22316:2017 nennt beispielsweise neun Elemente:

1. Geteilte Vision und Klarheit über den Unternehmenszweck,
2. Kontexte verstehen und beeinflussen,
3. Effektive und unterstützende Führung,
4. Festhalten von Werten, Zielen und einer positiven Einstellung,
5. Teilen von Informationen und Wissen,
6. Verfügbarkeit von Ressourcen,
7. Entwicklung und Koordination der Managementbereiche,
8. Förderung von kontinuierlicher Verbesserung und,
9. Fähigkeit, Veränderungen vorwegzunehmen und zu managen.

Ganz allgemein kann „Resilienz“ sowohl als Prozess (wie etwa oben in Anlehnung an Hollnagel, 2011), als Strategie, als Zustand sowie als Ergebnis oder Fähigkeit beschrieben werden.

Diese Studie schließt sich der letzten Interpretation an und versteht Resilienz als Fähigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation. Diese wird in Anlehnung an einen Übersichtsartikel von Hillmann & Guenther (2021) durch drei Facetten charakterisiert: Die Fähigkeit des Auskommens, der Anpassung und der Neuerung. Diese Aspekte kommen laut den Autoren bei Organisationen in sechs „Resilienz-Domänen“ zum Ausdruck.



Resiliente Unternehmen zeichnen sich demnach durch folgendes aus:

1. Die Fähigkeit, ein allgemeines Bewusstsein für sich selbst und die Unternehmensumwelt zu entwickeln und den charakterisierenden Strukturen und Prozessen durch Bedeutungskonstruktion eine Relevanz zuzuordnen. (Bewusstsein)
2. Elemente der Stabilität, die eine gewisse Resistenz ermöglichen, aber auch Planbarkeit befördern und die Freistellung von Ressourcen für zukunftsgerichtete Investitionen ermöglichen. (Stabilität)
3. Eine Offenheit für Veränderung, die es ermöglicht, auch wesentliche Elemente des Unternehmens zu hinterfragen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. (Veränderung)
4. Die stärkere Betonung und Förderung von bestimmtem Verhalten gegenüber Strukturen und Regeln, welche eine höhere Flexibilität und bessere Nutzung insbesondere durch Selbstkoordination von Personalressourcen ermöglicht. (Verhalten)
5. Den Antrieb zu kontinuierlichem Wachstum und damit dem Anspruch, in den eigenen Märkten Veränderungen zu bewirken anstatt sich an diese anzupassen. (Wachstum)
6. Ein Primat der Leistung, das Effektivität und Effizienz in den Vordergrund stellt. (Leistung)

Trotz des Vorhandenseins von Industriestandards und den darin zum Ausdruck gebrachten Empfehlungen einerseits und den wissenschaftlich erörterten Bestimmungsfaktoren andererseits, erscheint es nicht ratsam eine „Blaupause“ für Resilienz zu beschreiben. Zu unterschiedlich und idiosynkratisch sind Unternehmensumwelten, -ökosysteme und -entwicklungen. Diese bedingen eine Pfadabhängigkeit, die in besonderem Maße für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bestimmend ist. Die hier vorliegende Studie stützt sich deshalb auf eine Auswahl von Unternehmen, die in unterschiedlichsten Branchen und mit unterschiedlichsten Ansätzen im deutschen Mittelstand herausragend sind. Sie nutzt dazu Daten zu ausgezeichneten Unternehmen des „Großen Preis des Mittelstandes“ der Oskar-Patzelt-Stiftung.

Diese Unternehmen können besondere Leistungen für sich in Anspruch nehmen und schon aufgrund ihrer Auszeichnung als „resilient“ gelten. Um der Vielfalt gerecht zu werden und gleichzeitig etwas für die Ausprägungen von Resilienz für andere Unternehmen zu lernen, werden die oben skizzierten sechs Domänen genutzt, um den ausgezeichneten Unternehmen Resilienzprofile zuzuordnen. Hierzu wurden in 667 Jury-Fragebögen des Wettbewerbsjahres 2021 mittels einer Textanalyse Schlüsselbegriffe identifiziert und den sechs Domänen zugeordnet. Anschließend wurden vier Resilienzprofile nach Größenklassen unterschieden. Diesen wurden wichtige Unternehmenskennzahlen, zum Beispiel durchschnittliche Ertragsquote und F&E-Investitionen, gegenübergestellt und Gemeinsamkeiten und Unterschiede beleuchtet.



Autor:

**Dr. Michael Banf** ist Informatiker und war mehrere Jahre in der akademischen Grundlagenforschung sowie als selbständiger Berater tätig. Seit Januar 2020 leitet er den Bereich Datenanalyse und Algorithmenentwicklung bei der fabforce GmbH & Co. KG.

Kontakt: [m.banf@fabforce.com](mailto:m.banf@fabforce.com)



Autor:

**Dr. Matthias Geissler** ist Leiter des Fachbereichs „Digitalisierung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum.

Kontakt: [geissler@rkw.de](mailto:geissler@rkw.de)

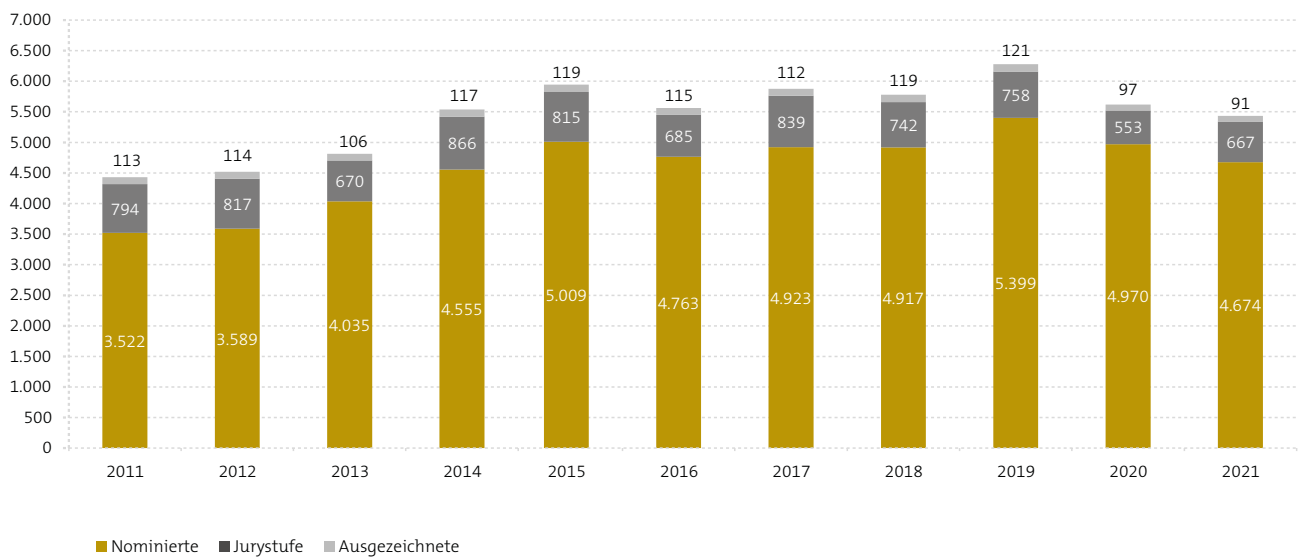


## Die Oskar-Patzelt-Stiftung und der „Große Preis des Mittelstandes“

Die Oskar-Patzelt-Stiftung würdigt mit dem „Großen Preis des Mittelstandes“ seit 1994 hervorragende Unternehmen in der Öffentlichkeit. Die Stiftungsvorsitzenden sind Petra Tröger und Dr. Helfried Schmidt. Das Ziel der Leipziger Stiftung ist es, den Mittelstand als Herz und Seele der deutschen Wirtschaft zu fördern. Die Stiftungsarbeit der Mittelstandsinitiative wird bundesweit von rund 200 Ehrenamtlichen unterstützt. Die Stiftung arbeitet nach einem Corporate Governance Kodex und ist nach DIN ISO 9001:2015 zertifiziert.

Für den Wettbewerb können alle Unternehmen nominiert werden, die als überdurchschnittlich wahrgenommen werden und die die Nominierungsvoraussetzungen erfüllen (OPS-Netzwerk 2020b). Die Preisträger und Finalisten werden von zwölf Regionaljürs und einer Abschlussjury ausgewählt. Es können pro Wettbewerbsregion jeweils drei Nominierte als Preisträger und fünf weitere als Finalisten ausgezeichnet werden. Im Wettbewerbsjahr 2021 wurden bundesweit 4.674 Unternehmen nominiert, von denen 667 die Juryliste erreichten und 91 eine Auszeichnung erhielten. Die Unternehmen werden nach fünf Wettbewerbskriterien (OPS-Netzwerk 2020a) von der Jury bewertet. Die hohe Resonanz des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“ spiegelt sich in der Entwicklung der nominierten, bewerteten und ausgezeichneten Unternehmen der letzten zehn Jahre wider:

Abb. 1: Die Entwicklung des Großen Preis des Mittelstands von 2011 bis 2021 in Zahlen



Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

# Methodik und technisches Vorgehen

Grundlage der durchgeführten Textanalyse bilden die Fragebögen der 667 Unternehmen, welche die Jurystufe des Wettbewerbsjahrganges 2021 des „Großen Preis des Mittelstandes“ erreichten. Die Jury-Fragebögen beinhalten Freitext-Eingaben zu einer Reihe unterschiedlicher Themen, wie beispielsweise Personalpolitik, Alleinstellungsmerkmal, Kooperationen, Risikomanagement, Mitarbeiterförderung, Führungskultur. Diese Texte wurden zunächst vorverarbeitet und es wurden sogenannte „Stoppwörter“ ausgeschlossen; diese äußerst häufigen Wörter können aus einem Satz entfernt werden, ohne dessen Bedeutung zu ändern, wie zum Beispiel Determinanten, Präpositionen.

Im Anschluss wurde ein Ansatz aus dem Bereich des Natural Language Processing – einem Teilgebiet der Künstlichen Intelligenz, das sich mit der Verarbeitung textueller Daten befasst – verwendet. Für jedes Thema der Fragebögen wurden die am häufigsten erwähnten und damit potentiell relevantesten Schlüsselbegriffe identifiziert. Die Autoren fokussieren sich hier auf Schlüsselbegriffe bestehend aus zwei Wörtern, die mehr als einmal vorkommen. Nach der Extraktion wurden die Begriffe anhand ihrer Auftrittshäufigkeit geordnet, sowie einzelnen Unternehmen zugeordnet.

Nach dieser automatisierten Extraktion der Schlüsselbegriffe, wurden diese nach dem Vier-Augen-Prinzip manuell gefiltert, sowie zu jeweils einem der sechs Resilienz-Domänen semantisch zugeordnet. So wurde zum Beispiel der Schlüsselbegriff „flache Hierarchien“, genannt im Thema „Führungskultur“ des Fragebogens, mit der

Resilienz-Domäne „Veränderung“ assoziiert. Wohingegen der Begriff „betriebliche Altersvorsorge“ aus dem Thema „Mitarbeiterbegeisterung“ der Resilienz-Domäne „Stabilität“ zugeordnet wurde.

Zur Erstellung individueller Resilienzprofile für unterschiedliche Unternehmensgrößen, wurden zunächst die 667 Unternehmen nach jährlicher Umsatzhöhe in vier Betriebsgrößen aufgeteilt. Es ergab sich eine Verteilung von etwa 61 Prozent (bis einschließlich 10 Mio. Euro Jahresumsatz), 26 Prozent (bis einschl. 50 Mio. Euro), 7 Prozent (bis einschl. 100 Mio. Euro) sowie 6 Prozent (mehr als 100 Mio. Euro Umsatz pro Jahr). Im Anschluss erfolgte eine statistische Analyse der Signifikanz der Häufigkeit des Auftretens jedes Schlüsselbegriffes pro Unternehmensgröße. Es wurden somit statistische Analysen verwendet, um zu entscheiden, ob ein möglicher Schlüsselbegriff innerhalb einer



Unternehmensgröße überproportional oft erwähnt wird im Vergleich zu der Gesamthäufigkeit des Begriffes. Nur nach diesem Kriterium der statistischen Signifikanz wurden überrepräsentierte Begriffe pro Betriebsgröße für die weiteren Analysen verwendet.

Basierend auf der entsprechend gefilterten und nach Auftrittshäufigkeit geordneten Liste von Schlüsselbegriffen pro Unternehmensgröße, wurde das Auftreten der zu den Begriffen assoziierten Resilienz-Domänen aggregiert. Auf diese Art konnte auch hier eine Vergleichsanalyse der relativen Häufigkeiten – diesmal auf Ebene der Resilienz-Domänen – durchgeführt werden. Es wurde die Anzahl der jeweiligen Resilienz-Domänen pro Unternehmensgröße mit der Gesamtanzahl verglichen, um sowohl ein über-, als auch ein unterproportionales Auftreten der jeweiligen Resilienz-Domäne pro Unternehmensgröße zu erkennen und

grafisch mit einem Wert grösser oder kleiner eins zu visualisieren. Um stabile Ergebnisse bei der Analyse zu erzielen, wurden eine Reihe relativer Häufigkeitsvergleichsanalysen durchgeführt, unter Verwendung der 50, 100, 150, 200, 250 meistgenannten, sowie der kompletten Liste signifikanter Schlüsselbegriffe.

Als allgemeine Referenz wurde ein generelles Durchschnittsresilienzprofil auf Basis der relativen Häufigkeiten der Resilienz-Domänen, welche anhand aller Schlüsselbegriffe gewonnen wurden, ermittelt.

# Das Resilienzprofil des Mittelstandes

Unternehmen des deutschen Mittelstandes, die auch in Krisenzeiten erfolgreich sind und damit als „resilient“ gelten können, betonen auch im Rahmen eines erweiterten Resilienzkonzeptes den Wert von „Stabilität“. Zusammen mit einer auffällig geringen Bedeutung von „Leistung“ für Resilienz bleibt damit, der Nimbus des Mittelstandes als „Fels in der Brandung“ bestehen.

Es ist für das weitere Vorgehen und damit den Vergleich von Unternehmen verschiedener Größenklassen zunächst sinnvoll eine Basis-Betrachtung vorzunehmen, um anschließend die Profile pro Betriebsgröße dem Durchschnittsresilienzprofil gegenüber zu stellen. Abbildung 2 illustriert das durchschnittliche Resilienzprofil des Mittelstandes.

Es zeigt sich, dass für den Erfolg und das Stehvermögen im Mittelstand „klassische“ Vorstellungen von Resilienz durchaus ihre Bedeutung haben. So bilden auch in einem erweiterten Resilienzmodell Begriffe, die mit der Domäne „Stabilität“ assoziiert werden können, den häufigsten Faktor. Aussagen hierzu werden etwa doppelt so oft getätigt, wie jene zu den Domänen „Bewusstsein“, „Veränderung“, „Verhalten“ oder „Wachstum“. Einen Ausreißer bilden Begriffe zur Domäne „Leistung“, die – relativ gesehen – sehr selten vorkommen.

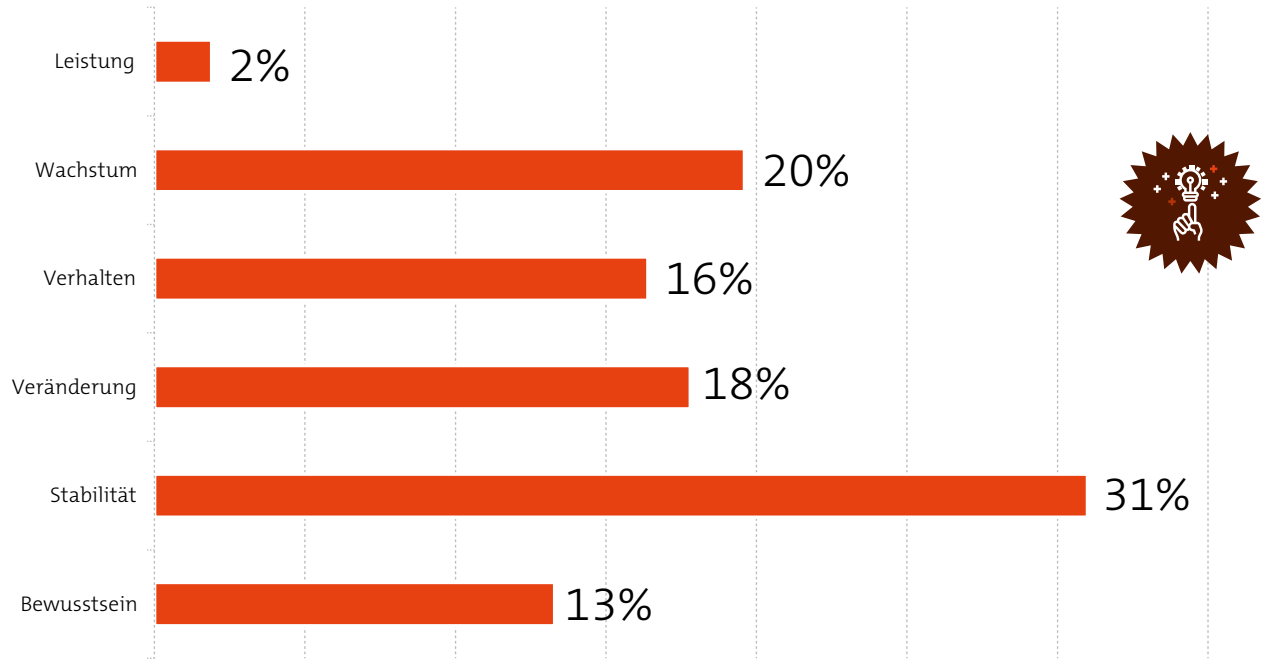
Sehr wahrscheinlich ist, dass sich hier zwei wesentliche Faktoren verstärken: Einerseits glänzt der deutsche Mittelstand mit Understatement. „Hidden Champions“ sind in Deutschland oft auch deshalb weniger sichtbar, weil sie ihre Leistung nicht, oder zumindest nicht offensiv, nach außen zur Schau stellen. Aussprüche, wie etwa das schwäbische „Ned gschompfa isch globt gnuag!“ („Nicht geschimpft ist genug gelobt“) sind nicht nur bezeichnend für das Leitbild vieler Führungskräfte, sondern illustrieren auch das Selbstverständnis in der Außendarstellung vieler Mittelstands- und Familienunternehmen. Über Leistung spricht man genauso wenig, wie über Geld: Man bringt sie oder eben nicht! Darüber hinaus lässt sich im Mittelstand „Leistung“ auch über andere Aspekte, beispielsweise über Innovationsführerschaft, besondere Fürsorge für Mitarbeiter oder regionale Verbundenheit am Standort, definieren. Ein Indiz für diese Sichtweise ist die durchschnittliche Repräsentanz von Begriffen aus den anderen Domänen, insbesondere „Wachstum“, die gegenüber „Leistung“ unauffällig ist. Hinzu kommt, dass es sich in der Datengrundlage sämtlich um Unternehmen handelt,

die die Jury-Stufe des „Großen Preis des Mittelstandes“ erreicht haben, mithin also um eine selektierte Gruppe, die ihre Leistungsfähigkeit aus der Sicht nominierender Dritter bereits unter Beweis gestellt hat.

Andererseits darf nicht vergessen werden, dass Deutschland gerade eine der schwersten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Krisen der Nachkriegsgeschichte durchmacht. Da die Grundgesamtheit der hier betrachteten Unternehmen sich zum Zeitpunkt des Ausfüllens des Fragebogens gerade mitten in der Krise befand, kann man sich fragen, ob „Stabilität“ und der damit assoziierte Fortbestand eines Unternehmens nicht bereits eine „Leistung“ darstellt. Neben dem kommunikativen Understatement wäre die seltene Nennung aus der Domäne „Leistung“ dann darauf zurückzuführen, dass organisationale Resilienz genau zu dem Zeitpunkt erhoben und untersucht wird, in dem sie funktional zum Tragen kommt.

Unter der Prämisse, dass die Auszeichnung der hier betrachteten Unternehmen sie als zur Gruppe der erfolgreichsten Mittelständler gehörend kennzeichnet, ist die „klassische“ Vorstellungen von Resilienz als „Widerstand“ nicht nur weit verbreitet, sondern auch ein zentraler Erfolgsfaktor. „Stabilität“ ist auch in einem erweiterten Konzept, welches individuelle Formen und Ausdifferenzierungen zulässt, der wichtigste Anker für die Resilienz im Mittelstand. Mittelständler sind der Fels in der Brandung und es ist ihre primäre Bestrebung, die Existenz des Betriebes zu sichern.

Abb 2: Durchschnittliches Resilienzprofil der Ausgezeichneten des „Großen Preis des Mittelstandes“



Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung, eigene Berechnung und Darstellung

Gleichzeitig fehlt es aber selbst in der Krise nicht an Wachstumsambitionen, denn auch Begriffe aus dieser Domäne werden, trotz des Fokus auf „Stabilität“ und der starken Vernachlässigung von „Leistung“, mindestens durchschnittlich häufig genannt. Mit Sicherheit werden entsprechende Pläne nicht die ambitioniertesten Wachstumsziele enthalten, aber Expansion und Markterschließung werden selbst in Krisenzeiten nicht aus den Augen verloren. Obwohl die Wachstumsziele des etablierten Mittelstandes oft nicht mit der Skalierfreudigkeit junger Start-Ups mithalten können, werden Wachstumchancen mithin keineswegs ausgeblendet. Dies gilt, abgesehen von „Leistung“ auch für alle anderen Domänen, das heißt „Bewusstsein“, „Veränderungen“ und „Verhalten“.

Lässt man die oben angesprochenen möglichen Verzerrungen außen vor, so ergibt sich in Summe ein relativ klarer Begriff von Resilienz im Mittelstand. Dieser wird im Durchschnitt stark von einem „klassischen“ Stabilitätsverständnis dominiert, dass „Resilienz“ zunächst als ein „Aushalten“ verstehen dürfte. Gleichzeitig bildet letzteres im Mittelstand die Voraussetzung und den Anker für Risikobewusstsein, Veränderungsbereitschaft, Verhaltensanpassungen und Wachstumsambitionen. Lediglich eine klare Leistungsorientierung ist für die Bestehenskraft im Mittelstand offensichtlich kaum von Relevanz oder wird zumindest nicht über die Maßen nach außen dargestellt.

# Resilienz in kleinen Unternehmen

Kleine Unternehmen betonen überdurchschnittlich oft die Rolle von „Bewusstsein“ und „Veränderung“ für den eigenen Erfolg. Resilienz bedeutet damit für diese Unternehmensgröße vor allem das Erkennen von Risiken, aber auch Chancen sowie Agilität und Geschwindigkeit in der Anpassung an dynamische Marktumfelder.

Der folgende Abschnitt beleuchtet das Resilienzprofil von kleinen Unternehmen (Umsatz bis einschließlich 10 Mio. €) näher. Argumentation und auch Darstellung in Abbildung 3 sind dabei relativ zum Durchschnittsresilienzprofil im vorherigen Abschnitt. Zahlenwerte geben für die Untergruppe jeweils ein Vielfaches in der Abweichung zum erwarteten Durchschnittsprofil an und können prozentual interpretiert werden. Ein Wert über Eins, bspw. „1,5“, bezeichnet eine häufigere Nennung (50 Prozent mehr Nennungen als im Durchschnittsprofil), Werte unter Eins entsprechend eine seltenere Nennung (z. B. 50 Prozent weniger Nennungen als im Durchschnittsprofil für den Wert „0,5“).

Unauffällig sind zunächst die Werte für Nennungen aus den Domänen „Stabilität“ und „Wachstum“, die fast exakt dem Durchschnittsprofil entsprechen. Demzufolge können die dortigen Ausführungen auch für kleine Unternehmen gelten: Stabilität ist ein wichtiger Bestimmungsfaktor für Resilienz, welche von (moderaten) Wachstumsambitionen flankiert wird. Diese resultieren nicht zuletzt auch aus einem bestenfalls limitierten Zugang zum Kapitalmarkt und einer herausragenden Bedeutung der „Hausbank“ für fast alle Formen von Fremdfinanzierung.

Interessanter und bezeichnender für kleine Unternehmen sind die positiven Abweichungen in drei der vier anderen Domänen. Die Domäne „Bewusstsein“ kennzeichnet dabei einen überdurchschnittlichen Fokus von kleinen Unternehmen auf die Wahrnehmung von Veränderungen in ihrem Umfeld und das Vermögen, das Thema „Resilienz“ im Blick zu behalten. Dies ist etwas überraschend, gelten gerade kleine Unternehmen doch als in ihren Kapazitäten beschränkt. Gleichzeitig sind die Möglichkeiten zur Daten- und Informationsbeschaffung in den letzten Jahren und Jahrzehnten immer vielfältiger geworden, was kleinen Unternehmen helfen sollte, ihr Umfeld aktiver zu beobachten. Zusätzlich

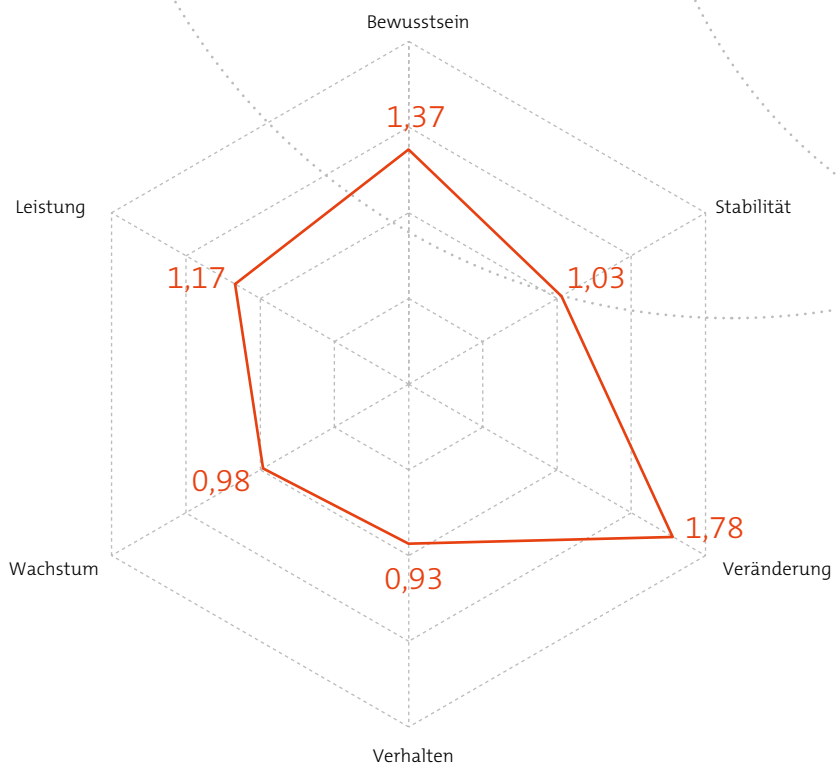
verfügen auch kleine Unternehmen inzwischen häufiger über Zertifizierungen nach bestimmten Industriestandards. Neben der DIN ISO 31000 zum Risikomanagement an sich, dürfte in diesem Zusammenhang der DIN EN ISO 9001 (Qualitätsmanagementsysteme) einige Bedeutung zukommen. Letztere ist weit verbreitet, wird in bestimmten Kontexten explizit gefordert und beinhaltet ebenfalls Elemente zur Erkennung und aktiven Steuerung von Risiken.

Begrifflichkeiten aus der Domäne „Veränderung“ werden in der Untergruppe der kleinen Unternehmen mit einer positiven Abweichung zum Durchschnittsprofil von 78 Prozent ebenfalls deutlich häufiger genannt. Bezogen auf das Durchschnittsprofil erreicht die Domäne „Veränderung“ in der Resilienz Betrachtung für kleine Unternehmen damit die Bedeutung der Domäne „Stabilität“. Besonders im Vergleich zu den anderen Untergruppen bedeutet dies einen herausragenden Fokus von kleinen Unternehmen auf Wandlungsfähigkeit im Angesicht von Herausforderungen und Krisen. Dies passt zum Narrativ von kleinen Unternehmen als „Flexibilitätswunder“, für die ein ganz wesentlicher Teil von Resilienz in der Anpassung an neue Verhältnisse besteht. Dies ist auch wenig überraschend, da die Unternehmen mangels Größe selten in der Lage sind branchen- oder marktweite Veränderungen selbst aktiv voran zu treiben. Dafür zeigen Kleinunternehmen ihre Stärken in unbürokratischem Verhalten, was schnelle Veränderungen und Flexibilität begünstigt. Zusätzlich erlaubt häufig ein eher familiäres Miteinander im Unternehmen eine sehr persönliche und direkte Form der Führung. Bei gleichzeitig geringem Koordinationsbedarf durch das Verschmelzen von Funktionen in Personalunion, verteilt auf wenige Führungspersonen, ist die Wandlungsfähigkeit erfolgreicher Kleinunternehmen häufig außerordentlich ausgeprägt.





Abb 3: Resilienzprofil für kleine Unternehmen (Betriebsgröße bis einschließlich 10 Mio. € Umsatz)

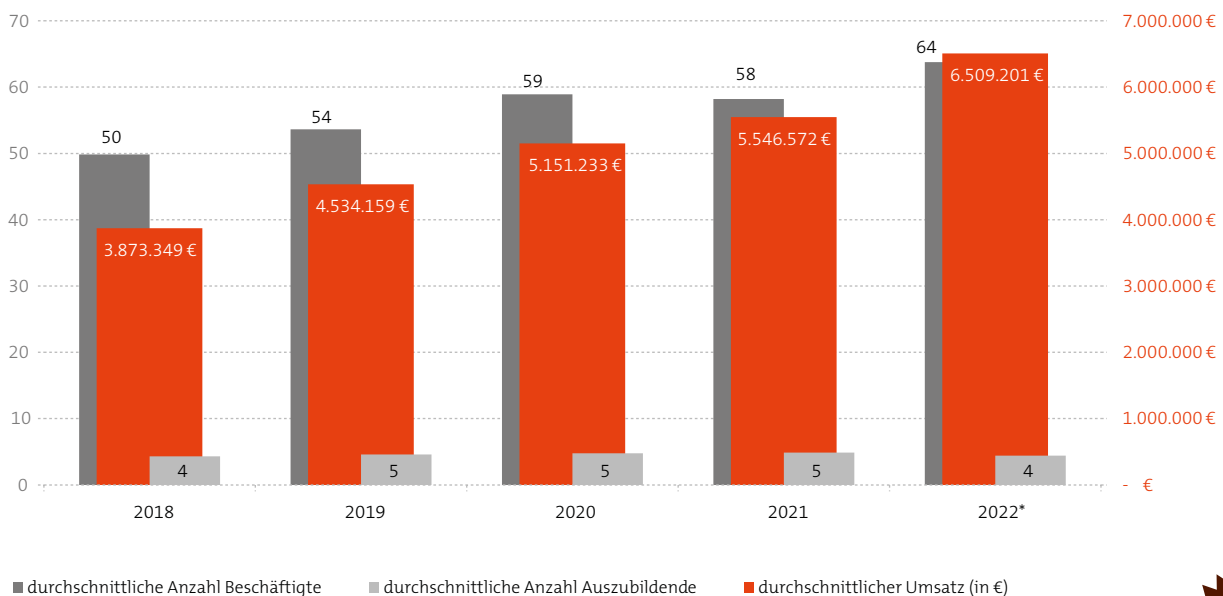


Darstellung relativ zum durchschnittlichen Basisprofil  
Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung, eigene Berechnung und Darstellung

Die dritte positive Abweichung vom Durchschnittsprofil besteht in der Domäne „Leistung“, deren Begrifflichkeiten geringfügig häufiger auftauchen (17 Prozent). Dabei sollte jedoch nicht vergessen werden, dass die Domäne „Leistung“ im Durchschnittsprofil ohnehin schon eine äußerst geringe Rolle spielte. Vorsichtig interpretiert, könnte man aus der leichten höheren Bedeutung der Leistungsorientierung für die Resilienz von kleinen Unternehmen schließen, dass diese hilfreich für die Bewältigung von Anpassungsleistungen (siehe Domäne „Veränderung“) ist. Gleichzeitig sind kleine Unternehmen in turbulenten Zeiten schneller in ihrer gesamten Existenz bedroht, worauf möglicherweise mit einer stärkeren Betonung des Leistungsgedankens reagiert wird.

Schlussendlich bleibt noch zu erwähnen, dass es in der Domäne „Verhalten“ eine geringfügig geringere Nennung von Begriffen gibt. Abgesehen von der Frage nach Signifikanz einer siebenprozentigen Verminderung, könnte hierfür der bei kleinen Unternehmen erwartbar geringere Diversifikationsgrad in den Tätigkeiten zum Tragen kommen. Kleinere Unternehmen mit weniger Mitarbeitenden lassen sich viel direkter führen als größere und selbst in solchen mit flachen Hierarchien ist der Aufwand zur Selbstkoordination geringer, je weniger Individuen beteiligt sind. Die Notwendigkeit explizite Verhaltensregeln und -normen zu formulieren ist damit deutlich geringer. Die oben erwähnten Zertifizierungen für Qualitäts- und Risikomanagement dürften dabei eher als pragmatische Qualitätssignale an Lieferanten und Kundschaft, denn als identitätsstiftende Regelwerke zu verstehen sein.

Abb 4a: Ertrags- und Beschäftigungsentwicklung für Unternehmen bis einschließlich 10 Mio. Euro Umsatz

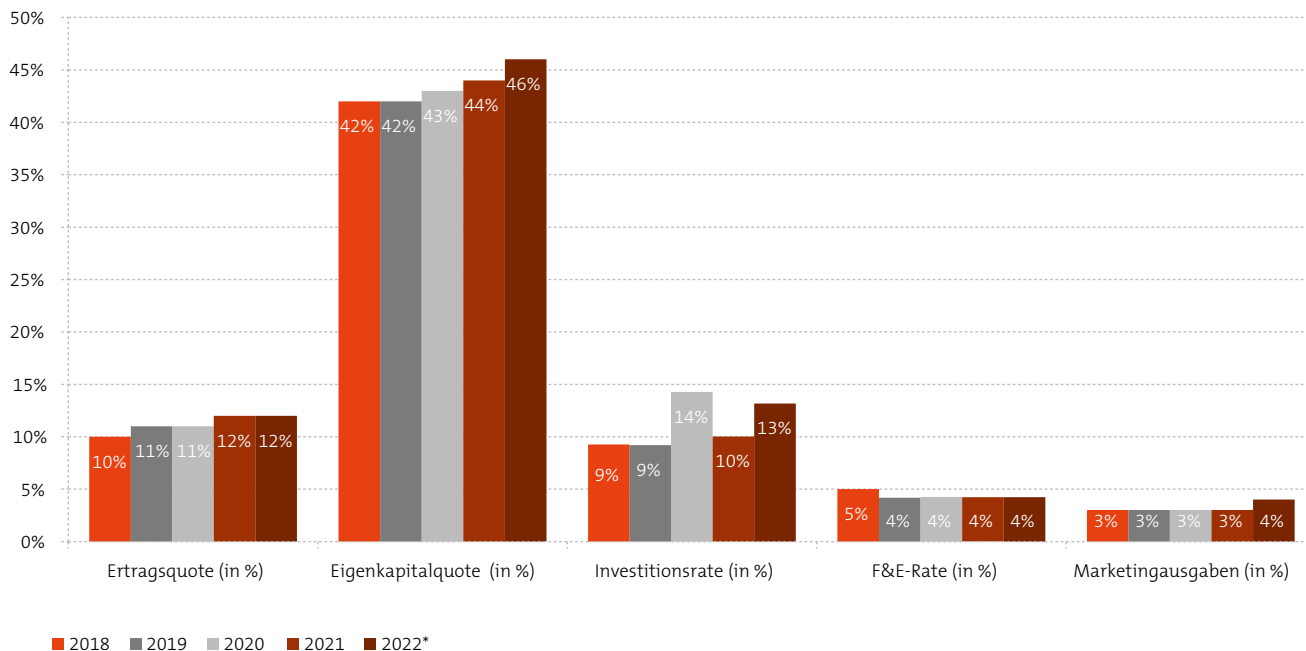


\* Werte von Unternehmen geschätzt  
 Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung, eigene Berechnung und Darstellung

Die kleinen Betriebe haben aufgrund ihrer Flexibilität und ihrer schlanken Strukturen die Corona-Krise in 2020 und 2021 im Hinblick der Umsatz, Ertrags- und Eigenkapitalentwicklung gut gemeistert. Arbeits- und Ausbildungsplätze konnten bewahrt werden. Nur Betriebs- und F&E-Investitionen wurden in 2021 leicht reduziert. Das Marketingbudget war unverändert.



Abb 4b: Ausgewählte Kennzahlen für Unternehmen bis einschließlich 10 Mio. Euro Umsatz



\*Werte von Unternehmen geschätzt  
Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung, eigene Berechnung und Darstellung

# Resilienz in mittelgroßen Unternehmen

Für mittelgroße Unternehmen spielt die klassische Vorstellung von Resilienz als „Stabilität“ die größte Rolle. Gegenüber kleinen Unternehmen gewinnt die Institutionalisierung von resilientem Verhalten in Form von Regeln, Normen und formalisierten Wertvorstellungen an Bedeutung.

Der folgende Abschnitt beleuchtet das Resilienzprofil von mittelgroßen Unternehmen (Umsatz von 11 bis einschließlich 50 Mio. €). Argumentation und auch Darstellung in Abbildung 5 sind dabei wie im vorherigen Abschnitt wieder relativ zum durchschnittlichen Basisprofil mit den gleichen Interpretationsmöglichkeiten hinsichtlich der Zahlenwerte.

Ähnlich wie im Resilienzprofil für kleine Unternehmen weisen wieder vier Domänen Werte auf, die eher nah am Durchschnittsprofil liegen. Dies sind die Domänen „Bewusstsein“, „Veränderung“, „Verhalten“ und „Wachstum“, wobei die Veränderungsorientierung noch deutlich ausgeprägt ist. Gleichzeitig werden entsprechende Begriffe deutlich seltener genannt, als in der Gruppe der kleinen Unternehmen. Dies ist mindestens in Teilen auf einen Verlust von Flexibilität zurück zu führen, der durch eine größenbedingt stärkere Verwaltungslastigkeit und eine Ausdifferenzierung von Funktionen begründet werden kann. Letztere erhöht zwar den Professionalisierungsgrad von Funktionen und Rollen, lässt aber gleichzeitig Koordinationsbedarf ansteigen und schwächt damit eher die Geschwindigkeit von Prozessen und die Agilität insgesamt.

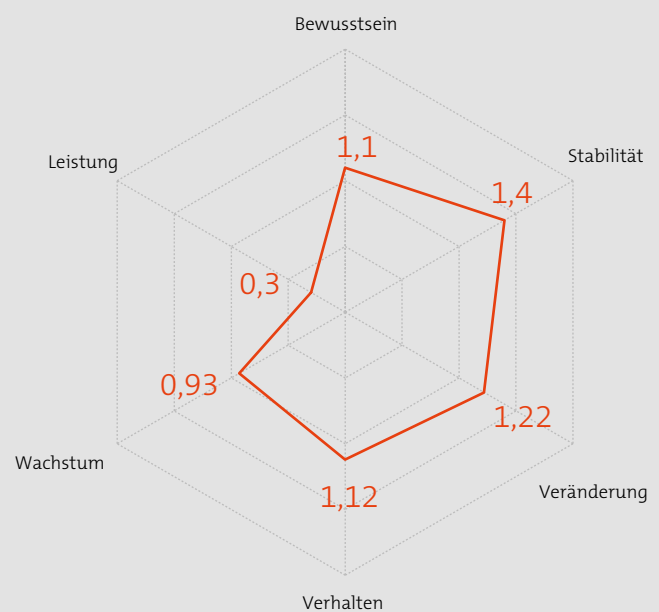
Die gegenüber den kleinen Unternehmen deutliche Häufung von Nennungen in der Domäne „Verhalten“, zeigt eine mit der Größe zunehmende Ausdifferenzierung der Führungsebenen und -rollen. Eine zweite Führungsebene, die eine sich von der Unternehmensführung hierarchisch entfernende operative Ebene koordinieren muss, kann nicht mehr gänzlich auf Regeln, Normen und Werte verzichten, um das Geschäft im Alltag zu steuern.

Gleichzeitig erzeugt diese Regelbasiertheit Verlässlichkeit und Berechenbarkeit. Ins Auge fällt beim Resilienzprofil in dieser Größenklasse entsprechend die starke Orientierung auf Begrifflichkeiten aus der Domäne „Stabilität“. Ein Plus von 40 Prozent in der Nennung in Verbindung mit dem hohen Wert im Durchschnittsprofil bedeutet ein sehr

starkes Gewicht. Das klassische Verständnis von Resilienz als „Widerstandskraft“ hätte demnach für diese Größenklasse die größte Bedeutung. Zusätzlich zur Professionalisierung in der Führung trägt dazu auch ein stärkeres Bewusstsein für (strategische) Planungsprozesse bei, das mit zunehmender Größe auf aktive Selektion von Märkten, einem stärkeren Fokus auf Renditeziele und der Inanspruchnahme externer Beratung einwirkt.

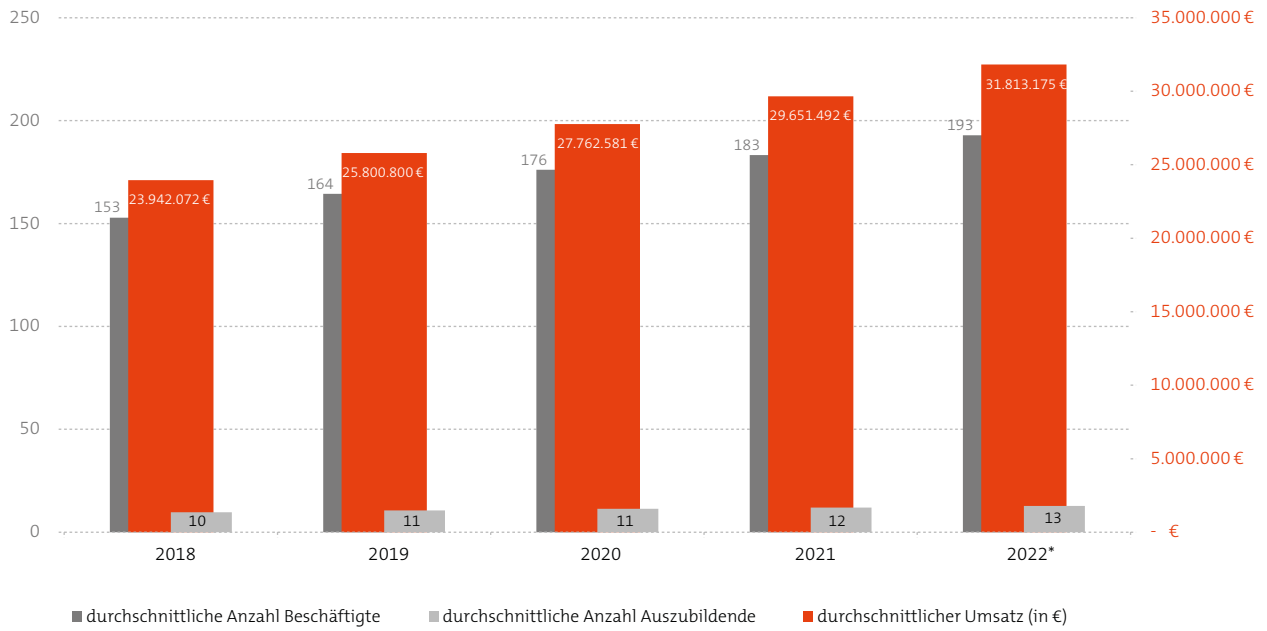
Aufgrund der Betonung von Stabilität und noch bestehenden Flexibilitätsvorteilen („Veränderung“) konnten ausgezeichnete mittelgroße Unternehmen die Corona-Krise in 2020 und 2021 bisher erfolgreich durchstehen. Dies zeigt sich in den meisten Kennzahlen, die moderate aber kontinuierliche Steigerungen zeigen. Nur im Hinblick auf die Ertragsentwicklung und die Marketingbudgets ist ein gewisser Seitwärtstrend zu verzeichnen.

Abb 5: Resilienzprofil für mittlere Unternehmen (Betriebsgröße 11 bis einschließlich 50 Mio. € Umsatz)



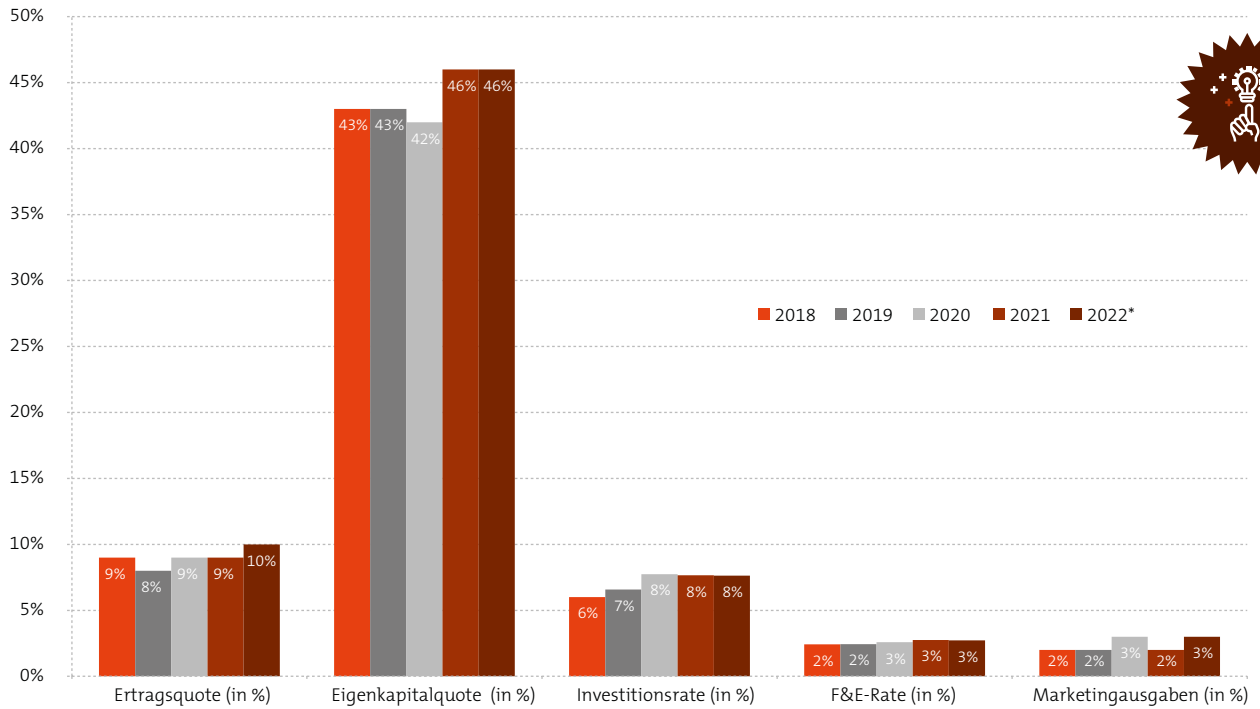
Darstellung relativ zum durchschnittlichen Basisprofil  
Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung, eigene Berechnung und Darstellung

Abb 6a: Ertrags- und Beschäftigungsentwicklung für Unternehmen von 11 bis einschließlich 50 Mio. Euro Umsatz



\* Werte von Unternehmen geschätzt  
 Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung, eigene Berechnung und Darstellung

Abb 6b: Ausgewählte Kennzahlen für Unternehmen von 11 bis einschließlich 50 Mio. Euro Umsatz



\* Werte von Unternehmen geschätzt  
 Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung, eigene Berechnung und Darstellung

# Resilienz in größeren Unternehmen

Größere Unternehmen zeichnen sich durch eine relative Häufung von „Bewusstsein“ über Resilienz, möglicherweise auch in Form von Professionalisierung im Rahmen des Risiko-Managements, aus. Gleichzeitig gewinnt „Wachstum“ als Erfolgsfaktor an Bedeutung.

Der letzte Abschnitt beleuchtet das Resilienzprofil von größeren Unternehmen (Umsatz größer 51 Mio. Euro). Ursprünglich noch in zwei Gruppen unterteilt, erfolgt die Betrachtung hier verhältnismäßig gemeinsam. Einerseits, weil der größten Gruppe verhältnismäßig wenige Unternehmen angehören und andererseits, weil sich die Risikoprofile untereinander nur geringfügig unterscheiden, wohl aber im Vergleich zu den anderen Größenklassen. Argumentation und auch Darstellung in Abbildung 7a und Abbildung 7b sind dabei wie in den vorherigen Abschnitten wieder relativ zum durchschnittlichen Basisprofil mit den gleichen Interpretationsmöglichkeiten hinsichtlich der Zahlenwerte.

Verhältnismäßig unauffällig in Bezug auf das Durchschnittsprofil sind die Häufigkeiten in der Domäne „Stabilität“, die bestensfalls geringfügig erhöht sind. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung von Resilienz als Widerstandskraft im Vergleich zu den mittelgroßen Unternehmen damit relativ wieder ab. Interessanterweise geht dies nicht mit einer Häufung in der Domäne „Veränderung“ einher, deren Werte bei den großen Unternehmen die geringsten über alle Größenklassen sind. Geschwindigkeit und Flexibilität gehören auch nicht unbedingt zum Selbstbild größerer Unternehmen, die durch relativ starke Formalismen und Ausdifferenzierungen von Einzelrollen und ganzen Abteilungen auch einen hohen internen Koordinationsbedarf haben. Steigende Bedeutung von Themen wie Markenführung oder detailliertere Compliance Regeln reduzieren die Spontaneität ebenfalls.

Demgegenüber ist Resilienz in großen, etablierten Unternehmen wesentlich stärker mit „Wachstum“ verknüpft. Dieses kann durch breitere Finanzierungsoptionen und zum Beispiel professionalisierte Entwicklungsabteilungen deutlich systematischer angegangen werden. Ähnliches gilt, mit den gemachten Einschränkungen zur generellen Bedeutung im Durchschnittsprofil auch für die Domäne „Leistung“.

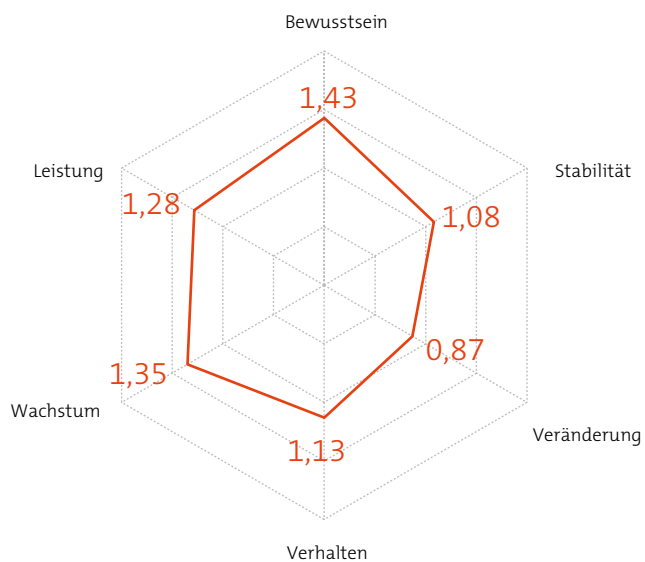
Deutlich über dem Durchschnitt sind auch Begrifflichkeiten aus der Domäne „Bewusstsein“, was dafür spräche, dass große Unternehmen eine stärkere Risiko-Orientierung haben und/oder über institutionalisierte Mechanismen verfügen, die sich mit Risiko und Krisen auseinandersetzen. Qualitäts- und Risikomanagement sind in großen Unternehmen häufig prägend, professionell und datenorientiert aufgestellt. Eine entsprechende Zertifizierung ist hier nun nicht mehr „pragmatisches“ Qualitätssignal, sondern Ausdruck einer hohen Professionalisierung und eines hohen Anspruchs, inklusiver dedizierter Stabstellen und ausgefeilter Notfallpläne.

Zur Institutionalisierung oder Formalisierung passen auch die Werte aus der Domäne „Verhalten“. Diese wird zwar bei großen Unternehmen nur geringfügig häufiger als im Durchschnittsprofil adressiert, im Vergleich zu den anderen Größenklassen handelt es sich aber um die höchsten Werte. Mechanismen zur Risikoabschätzungen sind in größeren Unternehmen verbreiteter und differenzierter, einschließlich explizit formulierter Verhaltenserwartungen, die dann auch für die Resilienz zum Tragen kommen.

Obwohl die größeren Unternehmen einen Umsatzeinbruch durchschnittlich in Höhe von 6 Prozent von 2020 auf 2021 hatten, kamen sie wirtschaftlich relativ gut durch diese unsichere Zeit. So ist zwar die Ertragsentwicklung konstant geblieben, jedoch ist die Eigenkapitalentwicklung und die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen leicht gestiegen. Kompensiert wurde der Umsatzrückgang u. a. durch die Reduzierung der Betriebsinvestitionen, aber nicht durch eine signifikante Verringerung von F&E-Investitionen.

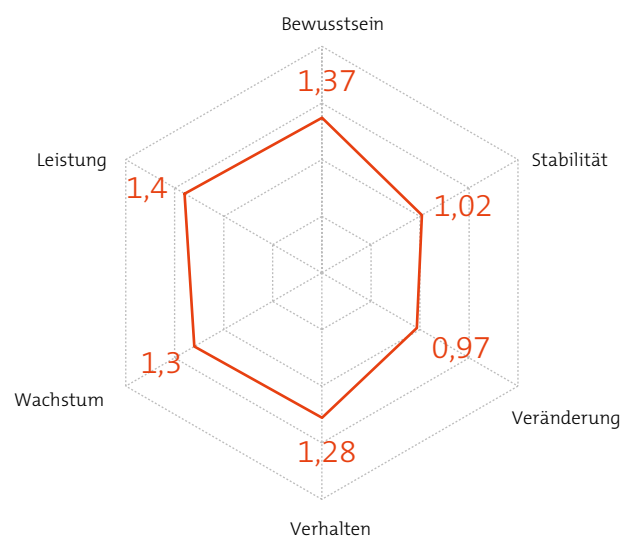


Abb 7a: Resilienzprofil für größere Unternehmen  
(Betriebsgröße 51 bis einschließlich 100 Mio. € Umsatz)



Darstellung relativ zum durchschnittlichen Basisprofil  
Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung, eigene Berechnung und Darstellung

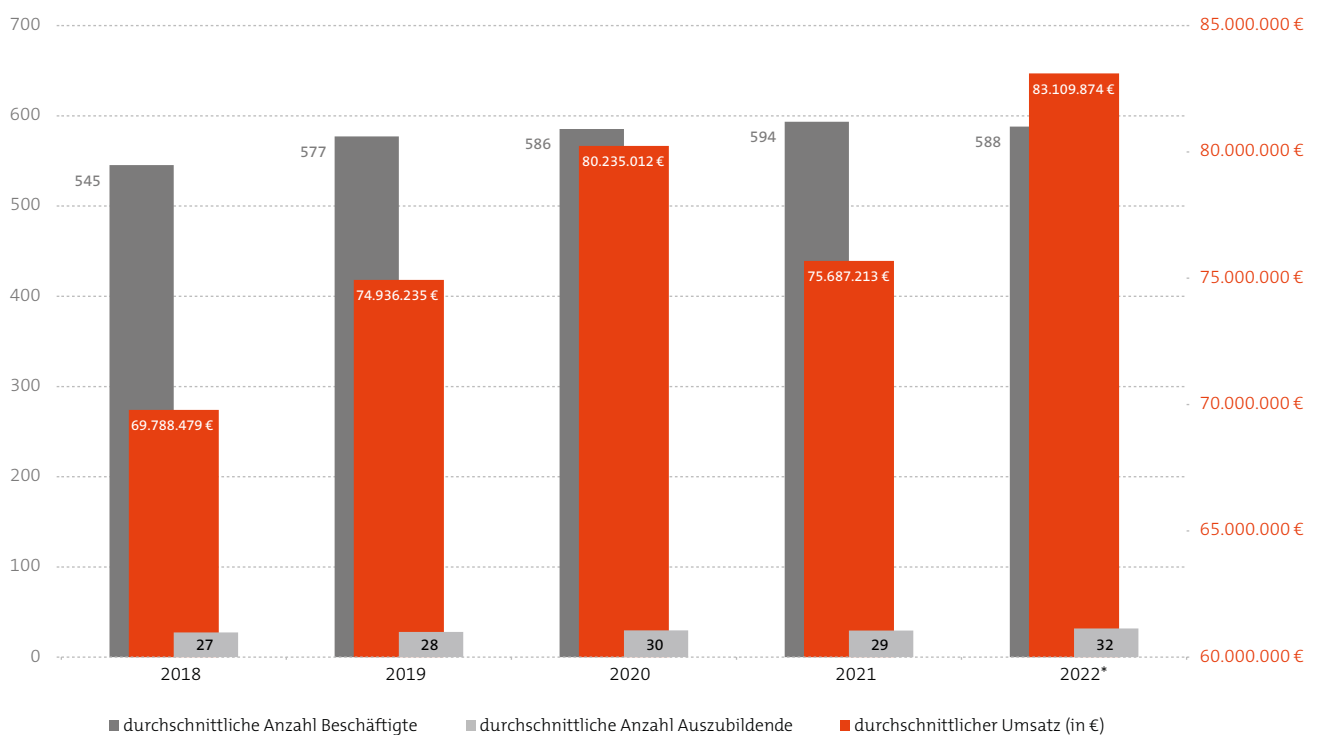
Abb 7b: Resilienzprofil für große Unternehmen  
(Betriebsgröße ab 101 Mio. € Umsatz)



Darstellung relativ zum durchschnittlichen Basisprofil  
Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung, eigene Berechnung und Darstellung

*Steigende Bedeutung von Themen wie Markenführung oder detailliertere Compliance Regeln reduzieren die Spontanität.*

Abb 8a: Ertrags- und Beschäftigungsentwicklung für Unternehmen von 51 bis einschließlich 100 Mio. Euro Umsatz

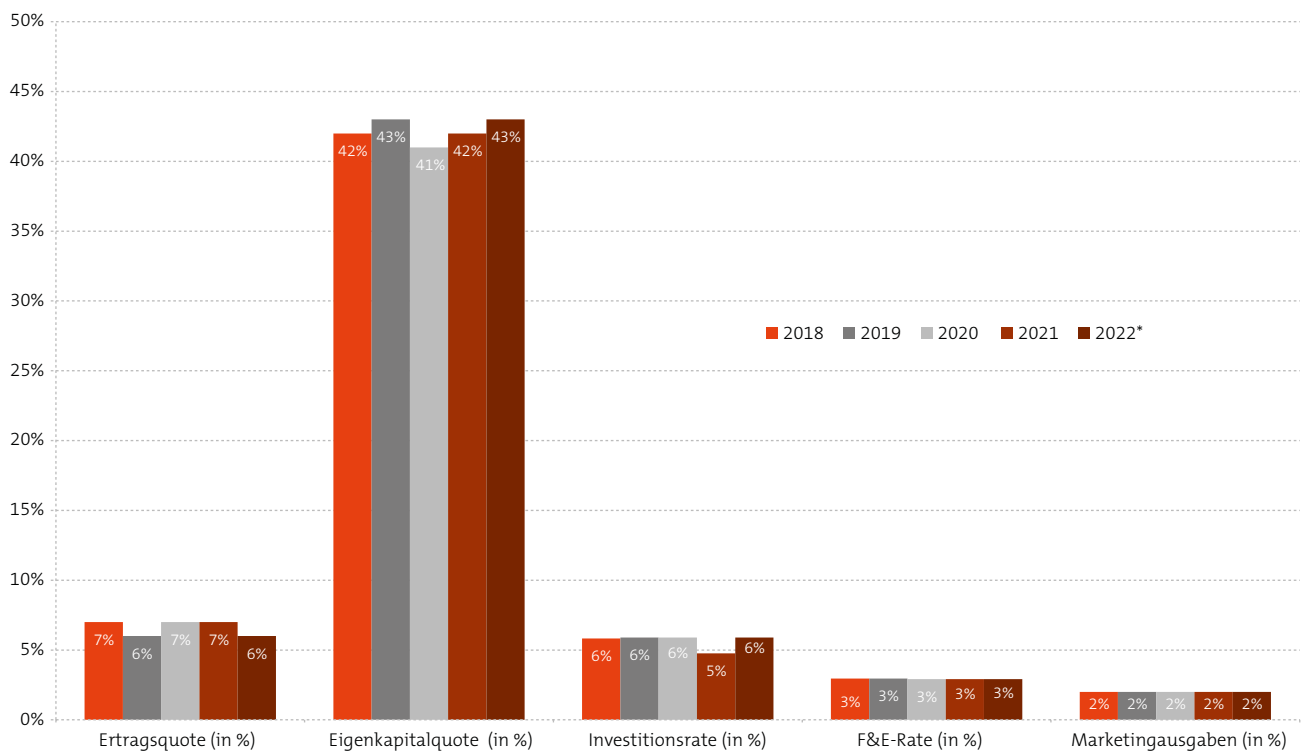


\*Werte von Unternehmen geschätzt  
 Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung, eigene Berechnung und Darstellung



*Resilienz ist in großen, etablierten Unternehmen wesentlich stärker mit „Wachstum“ verknüpft.*

Abb 8b: Ausgewählte Kennzahlen für Unternehmen von 51 bis einschließlich 100 Mio. Euro Umsatz



\* Werte von Unternehmen geschätzt  
 Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung, eigene Berechnung und Darstellung



## Fazit zur Resilienz im Mittelstand

Klassische Erfolgsfaktoren spielen auch für ein erweitertes Verständnis von Resilienz im Mittelstand und in Familienunternehmen eine überragende Rolle. Aufbauend auf „Stabilität“ glänzen kleinere Unternehmen mit Flexibilität und Anpassungsvermögen, um Krisen zu meistern. Größere Unternehmen bestechen durch ausdifferenzierte Rollen und Funktionen, die ein professionelles Risiko- und Krisenmanagement einschließen.



In der Betrachtung der Daten einzelner Erfolgsfaktoren und Geschäftsbereiche wurde bereits deutlich, dass es im Mittelstand einen klaren Trend hinsichtlich des Resilienzprofils gibt: Je größer das Unternehmen, desto ausdifferenzierter sind die Strukturen und desto mehr Expertentum liegt für die Prozesse des Unternehmens vor. Dadurch können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihre Spezialgebiete fokussieren, während bei kleinen und mittleren Unternehmen noch mehr Generalistinnen und Generalisten gebraucht werden, die neben ihrer Haupttätigkeit noch andere Prozesse mitverantworten können. Je größer das Unternehmen ist, desto mehr Redundanzen bestehen außerdem im Bereich des Spezialisten-Wissens, so dass Ausfälle in der Regel mit gleichbleibender Kompetenz vertreten werden können und kaum Folgen für das operative Geschäft haben. Im Rückschluss bedeutet dies aber auch, dass kleine und mittelständische Unternehmen, durch ihre noch etwas freieren Strukturen und Prozesse,

agiler arbeiten können und in ihrer Arbeitsweise flexibler bleiben als es den Unternehmen ab 50 Mio. Euro Umsatz möglich ist.

Wichtig zu erwähnen ist aber auch, dass ab einem bestimmten Erfolgsniveau, nicht nur die Betriebsdaten und quantitative Untersuchungen Aufschluss über den Erfolg eines Unternehmens im Mittelstand geben können. In den vielen Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern im Rahmen des „Großen Preises des Mittelstandes“ der Oskar-Patzelt-Stiftung wurde ersichtlich, dass neben Faktoren wie Strategie, Aufstellung des Unternehmens, Kundennähe, Datenzentrierung, Digitalisierung, auch äußere Faktoren, wie Timing, Glück und die richtige Auswahl der Mitarbeitenden, eine tragende Rolle für anhaltenden Erfolg spielen. Gemäß dem Bonmot: „An die Spitze kommen ist schwer, aber an der Spitze bleiben noch schwerer.“

PRAXISTEIL

# Schwerpunkt Krisenfestigkeit

Der zweite Teil der vorliegenden Studie untermauert den vorangegangenen, eher datengetriebenen Teil mit ausgewählten Fachartikeln und Praxisbeispielen. Diese regen zum weiteren Nachdenken an und illustrieren, wie der deutsche Mittelstand auch in der Krise Stabilität und Veränderungsfreude vereint. Die Reihung folgt dabei dem Wahlspruch des RKW Kompetenzzentrums „Menschen. Unternehmen. Zukunft.“





## Resilienz – eine Schlüsselkompetenz (nicht nur) in Krisenzeiten?

Viele Mitarbeitende fragen sich in Krisenzeiten: Werde ich künftig noch gebraucht? Welche Bedeutung hat Resilienz im Spannungsfeld von Kompetenzentwicklung und Kompetenzvernichtung in disruptiven Veränderungsprozessen.

*Autor:*

**Sascha Hertling** ist Referent im RKW Kompetenzzentrum, ausgebildeter Coach und Berater. Er entwickelt Tools für Manager und begleitet Führungskräfte in verschiedenen Workshopformaten. Inhaltlich arbeitet Sascha Hertling daran, wie die Wirksamkeit von Führung verbessert und wie Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Ziele unterstützt werden können.

*Kontakt: [hertling@rkw.de](mailto:hertling@rkw.de)*

**Weiterführende Informationen:**

*Blogartikel "Wie meistern wir die Zukunft? Fünf Kompetenzen und eine Basiskompetenz"*

*<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/blog/wie-meistern-wir-die-zukunft/>*



Eine vielzitierte Studie aus Oxford (Frey/ Osborne 2013) errechnet, dass in zehn bis zwanzig Jahren 42 Prozent der Beschäftigten durch neue Technologien ersetzt werden können. Dagegen schätzte das IAB im Jahr 2016 den Anteil von Beschäftigten mit einem hohem Substituierbarkeitspotenzial auf 25 Prozent (Dengler et al. 2021). Interessant ist, dass nur drei Jahre später der Wert auf 34 Prozent nach oben korrigiert wurde, da in diesem Zeitraum eine Reihe neuer Technologien marktreif geworden sind (ebd.). Zudem weisen viele Autoren zu Recht darauf hin, dass ein Substituierungspotenzial nicht bedeutet, dass es auch vollkommen ausgeschöpft wird. Sei es, weil die menschliche Arbeit günstiger oder (noch) besser ist oder weil rechtliche oder ethische Gründe einer Substitution im Wege stehen.

Zusammengefasst lässt sich jedoch herauslesen, dass ein hoher Anteil unserer heutigen Jobs durch Computer und computerbasierte Technik austauschbar ist, neue Jobs entstehen und bestehende sich ändern werden. Die durchgängige Handlungsempfehlung vieler Autorinnen lautet: Weiterbildung bzw. lebenslanges Lernen. Darüber lassen sich die skizzierten Verschiebungen sicherlich ein Stück weit auffangen, um einerseits

die veränderten Bedarfe der Unternehmen zu bedienen und um andererseits das Risiko der Arbeitslosigkeit für Beschäftigte zu reduzieren.

**In welche Richtung müssen die Weiterbildungsaktivitäten gehen?**

Aus Sicht eines einzelnen Unternehmens werden sicherlich die Auseinandersetzung mit dem heutigen und künftigen Geschäftsmodell beziehungsweise der Strategie unverzichtbar sein. Auf dieser Grundlage lassen sich mittels einer strategischen Personalplanung die Entwicklungsbedarfe an die Mitarbeitenden (quantitativ und qualitativ) konkretisieren.

Übergeordnet und branchenübergreifend zeigt sich folgendes Bild: Beispielsweise ermittelt der Bericht: „Shift skills – Automation and the future of the workforce“ (Mc Kinsey 2018), dass bis 2030 der Anteil der Arbeit, der technisches Wissen voraussetzt, um bis zu 55 Prozent steigen wird. Gleichzeitig werden immer weniger händische oder motorische Fertigkeiten benötigt (-14 Prozent). Soziale und emotionale Kompetenzen werden dagegen immer wichtiger (+24 Prozent). Der „OECD Lernkompass 2030“ weist in eine ähnliche Richtung und hebt kognitive (zum Beispiel Kreativität) sowie soziale und emotionale Skills für

Nicht-routine-Aufgaben hervor. Und eine Befragung vom ZEW (Arnold et al. 2016a) ermittelt den Bedarf an interdisziplinärer Arbeitsweise und überfachlichen Fähigkeiten, wie soziale Kompetenzen oder Kreativität.

Zusammengefasst lässt sich hier festhalten, dass körperlich anstrengende und routinebasierte Arbeit zu Gunsten nicht-routinebasierter, komplexer sowie geistig und emotional anspruchsvoller Arbeit wechseln wird. Für viele Jobs werden daher – unabhängig von der fachlichen Aufgabe – Fähigkeiten wie Kreativität, Kooperation, Flexibilität, Selbstorganisation, Adaptionfähigkeit, die Nutzung von Emotionen und Intuition oder der Umgang mit Komplexität und Mehrdeutigkeiten zentral – also Fähigkeiten, wo Menschen Vorteile gegenüber Maschinen und KI haben.

Mit der Zunahme an hochflexibler mentaler Arbeit sind jedoch auch spezifische Risiken verbunden. So geben in einer Befragung zur Digitalisierung am Arbeitsplatz rund zwei Drittel der Beschäftigten an, dass technologische Neuerungen zu einer „Verdichtung der Arbeit“ führen und immer mehr Aufgaben gleichzeitig erledigt werden müssen (Arnold et al., 2016b). Der AOK Fehlzeitenreport 2019 führt als einen Grund für die Zunahme psychischer Erkrankungen veränderte Ansprüche an die Arbeit oder die Zunahme von Homeoffice an – letzteres steigert zwar die Zufriedenheit, jedoch auch die psychischen Belastungen der Beschäftigten. Der BKK Dachverband (2017) ermittelt, dass knapp ein Drittel der Beschäftigten sich durch die Digitalisierung stärker psychisch belastet fühlt. Viele Studien weisen auch auf Entlastungen und Vereinfachung durch neue Technologien hin, jedoch verdichtet sich das Bild, dass durch die skizzierten Entwicklungen auch

die Belastungen zunehmen werden. Damit wird der Umgang mit den veränderten und aller Voraussicht nach auch gesteigerten emotionalen und mentalen Belastungen zu einem wichtigen Gestaltungsfeld, weniger um die künftigen Aufgaben zu erfüllen, sondern um diese überhaupt dauerhaft, produktiv, motiviert und gesund wahrnehmen zu können.

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ergeben sich mindestens zwei Ansatzpunkte. Zum einen müssen die Rahmenbedingungen unter denen Arbeit künftig geleistet wird, verändert werden. Darunter fallen beispielsweise Gesetze, Verordnungen aber auch die Unternehmensfürsorge, die Kultur, die Führungsqualität, Anreizsysteme, Handlungsfreiräume oder die generelle Fairness. Der zweite Ansatzpunkt liegt beim Individuum. Hier braucht es eine Art „Gesundheitskompetenz“, die es den Menschen ermöglicht, gut mit den gestiegenen und veränderten Anforderungen umzugehen. In diesem Zusammenhang fällt immer wieder der Begriff Resilienz.

### **Resilienz durch Achtsamkeit stärken**

Resilienz umfasst personale Ressourcen und resiliente Verhaltensweisen, die unter hohen Anforderungen die psychische Gesundheit schützen und stärken. Neben den klar umrissenen Handlungsfeldern der persönlichen Resilienz gewinnt das Konzept der Achtsamkeit in den letzten Jahren zunehmend Bedeutung – Achtsamkeit scheint Resilienz zu fördern. Wesentlichen Einfluss hatte dafür die Verbreitung von MBSR-Trainings nach dem Verständnis von Jon Kabat-Zinn (Kabat-Zinn, 2013). Viele Studien bestätigen, die positiven Effekte von Achtsamkeit auf Resilienz (beispielhaft: Janneck/ Hoppe: 2018 oder Keng et al.: 2013). Die positiven Effekte

hängen vor allem mit der regulierenden Wirkung von Achtsamkeit auf unser Nervensystem zusammen. Für die Praxis und für Individuen scheint dieser Ansatz ein gewisses Potenzial zu besitzen, da die positiven Wirkungen in vielen Studien bestätigt werden und weil er niedrigschwellig durch die Beschäftigten verwendet werden kann – und das unabhängig vom Ausmaß der betrieblichen Fürsorge.

Viele Konzerne und große Unternehmen, wie Audi, Siemens, Bosch oder SAP bieten ihren Mitarbeitenden daher entsprechende Angebote. Aber auch im Mittelstand finden sie bereits Einzug, wie bei Maiborn-Wolff, einem IT-Unternehmen mit 700 Mitarbeitenden.

### **Fazit**

Die Arbeitswelt verändert sich. In naher Zukunft aller Wahrscheinlichkeit sogar tiefgreifender, als wir es von den Änderungen der letzten Jahre gewohnt waren. Neben der Bedeutung der Fachkompetenzen werden – tätigkeitsübergreifend – Fähigkeiten gefragt sein, die den Beschäftigten helfen, komplexe sowie geistig und emotional anspruchsvollere Arbeit zu erbringen. Unter diesen Bedingungen steigt die Bedeutung einer „Gesundheitskompetenz“ und der persönlichen Resilienz, damit die Beschäftigten den vielfältigen Anforderungen gerecht werden können, ohne sich zu „erschöpfen“. Neben gesetzlichen und betrieblichen Anpassungen, werden auch die Individuen gefragt sein, diese Kompetenzen zu entwickeln. Der Ansatz der Achtsamkeit scheint hierfür einen wertvollen Beitrag zu leisten – sowohl im Hinblick auf dessen Wirksamkeit als auch auf dessen Niedrigschwelligkeit.



# Das resiliente Unternehmen – Krisen meistern und nutzen

Welche Kriterien versetzen eine Organisation in die Lage, kompetent und erfolgreich mit unvorhersagbaren Krisensituationen umzugehen?

*Autor:*

**Patrick Großheim** ist Diplom-Sozialwirt und ausgebildeter Business-Coach.

Im RKW Kompetenzzentrum arbeitet er seit über einer Dekade an den Themen Personal- und Unternehmensentwicklung, Personalarbeit sowie Geschäfts- und Organisationsentwicklung. Er ist Referent im Fachbereich Digitalisierung und Innovation.

Kontakt: [grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de)

Irgendwann hat man beobachtet, dass sich manche Menschen trotz widriger Umstände erstaunlich kompetent und unerwartet unbeschadet entwickeln. Diesem Sachverhalt gab man den Namen Resilienz und forschte ausgesprochen phänomenologisch, evidenzbasiert und vornehmlich mit und an Kindern, auf welchen Faktoren dies beruht (beispielhaft Elder, Haas, Masten und Cicchetti).

## Organisationale Resilienz: zwischen Abfedern und Anpassen

Die Forschung zu organisationaler Resilienz steckt demgegenüber noch in den Kinderschuhen und ist (noch) weit entfernt von einer geschlossenen Theoriebildung oder einer gut ausgeleuchteten Empirie. Die Fragestellung, die von mehr oder weniger universeller Aktualität ist: Welche Kriterien versetzen eine Organisation in die Lage, kompetent und erfolgreich mit unvorhersagbaren Krisensituationen umzugehen? Einen guten Ausgangspunkt liefert die Norm 22316 zu Organisationaler Resilienz der Internationalen Organisation für Standardisierung (ISO):

„Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Resilientere

Organisationen können Risiken und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren“ (ISO-Norm 22316).

Vielbeachtet waren auch die Untersuchungen von Weick und Sutcliffe, die sich auf Grundlage des Resilienzkonzepts mit sog. High Reliability Organizations (HRO), Organisationen also, die in einem unklaren und wechselnden krisenhaften Umfeld operieren, beschäftigt haben (Weick und Sutcliffe). Die zugehörige Publikation trägt den zutreffenden Namen „Managing the unexpected“.

## Resilienz als Balanceakt

Sowohl die ISO-Norm als auch der paradoxe Charakter des Titels von Weick/Sutcliffe verweisen auf zwei wesentliche Charakteristika von Resilienz. Erstens gehört zu organisationaler Resilienz, aufgrund von Erfahrungswerten und Wahrnehmungen Muster zu bilden und quasi in eine ungewisse Zukunft hinein zu handeln. Wir haben es also gewissermaßen mit mehr oder weniger gut begründeten Wetten zu tun, die sich erst hinterher und im Erfolgsfall als mehr oder weniger resilient erweisen. Zweitens fasst der Resilienzbegriff auf der Handlungsebene zwei völlig unterschiedliche Geschehen zusammen, die sich jeweils

**Lesetipp:**

K. E. Weick/ K. M. Sutcliffe: *Managing the Unexpected*





durch einen deutlich unterschiedenen Modus Operandi auszeichnen: Auf der einen Seite steht das Vermögen eines Systems, sich gegenüber schädlichen oder unerwünschten externen Einflüssen abzugrenzen beziehungsweise nach einem krisenhaften Ereignis wieder zurück zur ursprünglichen Form zu gelangen. Dabei handelt es sich um ein identitätsbezogenes Stabilisierungsgeschehen. Auf der anderen Seite meint Resilienz gerade den kreativen Umgang mit externen Störungen und eine Anpassung des Systems. Im zweiten Fall handelt es sich um ein Innovationsgeschehen (vgl. auch Burnard/ Bhamra).

### Worauf kommt's an?

#### Vorausschau und Beweglichkeit

Fordert eine Krise die Unternehmensführung heraus, ist wie oben beschrieben zunächst einmal unklar, ob die zur Verfügung stehende Energie und Aufmerksamkeit besser dazu genutzt wird, das Bestehende zu schützen oder sich neu zu erfinden. Zwei Aspekte sind für dieses Geschehen bedeutsam: erstens bemisst sich die zur Verfügung stehende Reaktionszeit daran, mit wie viel Energie und Sachverstand bisher in Frühwarnsysteme und vorausschauende Unternehmensführung investiert wurde. Also mit wie viel Aufmerksamkeit wendet man sich Fehlern als Frühindikatoren zu (Weick/Sutcliffe 2001)? Wie sehr sind Zukunftsentwürfe und Planungen operationalisiert und damit überprüfbar? In welchem Maße unterstützt die Unternehmensführung das kompetente und erwachsene Miteinander im Betrieb? Wie gut hört man „Meckern“ und „Störenfrieden“ zu? (zusammenfassend Heller 2020, Heller 2018)

Der zweite bedeutsame Aspekt betrifft die Beweglichkeit einer Organisation, verstanden als Vermögen, zwischen Stabilitäts- und Flexibilitätsorientierung zu wechseln und sinnvolle Bezüge zwischen beiden Aspekten herzustellen. Klaus Eidenschink spricht in diesem Zusammenhang von Regulationskompetenz (Eidenschink 2021). Wesentlich für dieses Konzept ist die Abkehr von der einseitigen Orientierung am (situationsübergreifend) Richtigen zugunsten eines wachen Blickes auf die vermeintlichen Schattenseiten einer Organisation: auf „Widersprüche, Irrationales, Holpriges, Desorganisiertes und Zerfall“ beispielsweise. Das Management, das sich den stabilisierenden Faktoren einer Organisation wertschätzend und suchend zuwendet, während das Unternehmen auf einem erfolgreichen Innovationskurs ist, investiert genauso in die organisationale Resilienz wie diejenigen, die nach Innovationspotenzialen suchen, während die Organisation in ihrem Markt „fest im Sattel sitzt“. Genau mit diesem Fokus können dann die neun Schlüssel zur Resilienz sinnvoll betrachtet und besprochen werden, die in der bereits benannten ISO-Norm vorkommen (Heller 2018):

- Geteilte Vision und klares Ziel: ist die Zukunftsorientierung angemessen orientierend und anpassbar? Hat die Führung gleichermaßen die Freiheit, bestehende Ziele aufzugeben wie gegen Widerstand daran festzuhalten?
- Umfeld verstehen und beeinflussen: Ist plausibel, wie Organisation und Umwelt zueinander passen? Haben Durchsetzungsvermögen und Zielgerichtetheit den gleichen Stellenwert wie Überraschbarkeit und Neugier?

- Effektive und ermutigende Führung: sind die richtigen Themen mit den richtigen Menschen zum richtigen Zeitpunkt besprechbar? Können Führungskräfte gleichermaßen begrenzen wie öffnen?
- Resilienzfördernde Kultur: gibt es in der Organisation Raum für persönliches Wachstum?
- Information und Wissen teilen: redet und schweigt man über die richtigen Themen gegenüber den richtigen Mitarbeitenden?
- Verfügbarkeit von Ressourcen: Sind ausreichend Rücklagen für Unvorhergesehenes vorhanden? Passen Pläne und Ressourcen zueinander?
- Koordinierte Unternehmensbereiche: streiten die Unternehmensbereiche über die richtigen Themen in einer Weise, dass man sich hinterher in die Augen schauen kann?
- Kontinuierliche Verbesserung fördern: Wird reflektiert, was gelernt und was beibehalten werden soll? Ist man bereit, Kompetenzen und Identitäten aufzugeben?
- Veränderungen antizipieren und managen



## Disruptive Technologien – Problem und Lösung zu gleich

Wann lösen innovative Technologien disruptive Veränderungen aus? Welche Entwicklungen sollten kleine und mittlere Unternehmen aufmerksam verfolgen und wann lohnt sich der Einstieg, um die damit verbundenen Chancen zu nutzen?

*Autorin:*

**Ute Juschkus** ist Chemikerin, Wirtschaftswissenschaftlerin und Businesscoach. Seit 2007 arbeitet sie als Referentin im RKW Kompetenzzentrum und leitet aktuell den Programmbereich „Krisen als Digitalisierungs- und Innovationstreiber nutzen“ (Disrupt) im Fachbereichs Digitalisierung und Innovation.

Kontakt: [juschkus@rkw.de](mailto:juschkus@rkw.de)

**Weiterlesen bei**

Dr. Reiner Nikula (2021): *Wie disruptiv sind forschende Unternehmer? – Zur Innovationskraft des deutschen Mittelstands*

In der Coronakrise haben Unternehmen erlebt, dass sich ganze Branchen stark verändern und Geschäftsmodelle nicht mehr funktionieren. Umsätze brachen ein. Die alte Kundschaft fragte die Angebote nicht mehr nach und im schlechtesten Fall brach das Geschäftsmodell komplett zusammen. Auslöser waren Veränderungen mit disruptivem Charakter im geschäftlichen Umfeld. Die Auswirkungen scheinen denen disruptiver Innovationen auf etablierte Unternehmen sehr ähnlich zu sein.

Die Theorie der disruptiven Innovation erklärt, warum eigentlich gute Unternehmen in einer Branche stark an Bedeutung verlieren oder gar scheitern. Disruptive Innovationen haben das Potenzial ganze Branchen zu verändern, indem sie nicht nur neue Produkte und Dienstleistungen ermöglichen, die bisher neue unbekannte Kunden adressieren, sondern auch neue Geschäftsmodelle.

Etablierte Unternehmen sehen jedoch oft keine Notwendigkeit, ihre Strategie zu ändern. Sie sind profitabel, innovativ mit dem Fokus auf inkrementelle Innovationen zur Verbesserung ihrer Produkte und beherrschen ihr Marktsegment. Sie sehen keinen Grund, das

Risiko einer disruptiven Innovation einzugehen und die eigenen Erzeugnisse zu kannibalisieren. So bekommen Disruptoren ihre Chance, auch bei der langjährigen Stammkundschaft des etablierten Unternehmens.

Schreibmaschine vs. PC – Rollfilme vs. Digitalfotografie – Mobiltelefon vs. Smartphone; diese Beispiele belegen eindrucksvoll, wie disruptive Technologien Märkte komplett verändern können. In allen drei Fällen haben einige Produzenten der alten Technologie den Wandel nicht geschafft. Die Unternehmen haben massiv Marktanteile verloren und einige haben diese Krise nicht überlebt.

Viele kleine und mittlere Unternehmen haben die Coronakrise gut überstanden. Manche Unternehmen sind sogar gestärkt daraus hervorgegangen. Oft haben sie genau das getan, was Innovationsforscher etablierten Unternehmen raten, wenn disruptive Veränderungen deren Marktsegmente bedrohen.



Thales Teixeira, ehemaliger Professor in Harvard und Gründer einer Beratungsfirma erklärte in einem Interview: „Tatsächlich geht Disruption fast immer von den Kunden aus, weil sich deren Bedürfnisse wandeln. Technologie verstärkt diese Tendenzen lediglich.“ In der Coronapandemie waren dies zum Beispiel die Nachfrage nach Schutzausrüstung, nach einem pandemiesicheren Ersatz fürs Shopping, für Unterhaltung oder Fitnessangebote. Und so sind auch in der Coronakrise meist digitale Technologien eingesetzt worden, um auf die veränderten Kundenbedürfnisse zu reagieren. Auch eine aktuelle vom DIHK veröffentlichte Studie zur Innovationskraft des deutschen Mittelstandes stellt ebenfalls fest, dass bei einer disruptiven Innovation oder Sprunginnovation nicht der Innovator, sondern der Markt die treibende Kraft ist und dass externe Schocks wie die Corona-Krise marktverändernde Prozesse befördern.

Die beste Möglichkeit für etablierte Unternehmen, sich gegen Disruptionen zu wehren, ist es, ebenfalls das Geschäftsmodell zu ändern. Was will mein Kunde, was ist mein Geschäftsmodell und wie kann ich es verjüngen? Das sind die zentralen Fragen für Unternehmen in disruptiven

Umfeldern und Situationen, völlig unabhängig von den Auslösern, seien es die Coronakrise oder die digitale und ökologische Transformation der Wirtschaft. Die Beschleunigung der Entwicklungszyklen bewirkt, dass die Innovation, auch die radikale, zu einer Daueraufgabe wird.

In Deutschland findet die Marktveränderung durch ein neues Produkt allerdings meist in hochspezialisierten B2B-Märkten und kaum in Massenmärkten statt. Daher sind viele Sprunginnovationen „Made in Germany“ in der Öffentlichkeit weniger präsent. Radikale Innovationen entstehen hier meist in sehr wissenschaftsnahen Unternehmen mit erheblichem Engagement für Neues und ausreichend verfügbaren finanziellen Mitteln („forschende Unternehmer“). Sie entwickeln die neue Technik, die von ihnen selbst oder inkrementellen Innovatoren weiterentwickelt wird und auch zu Massenprodukten führen kann.

Auch Startups planen (meist) nicht die Disruption, sondern nur ein neues Geschäft. Dafür picken sie sich oft Einzelteile aus den täglichen Aktivitäten eines Kunden heraus und bieten hierfür gezielt Produkte und

Dienstleistungen an, die ihm Zeit und Geld sparen (Decoupling). Konsequente Ausrichtung am Kundennutzen, die Konzentration auf die eine spezifische Dienstleistung und bei Bedarf der Einsatz modernster Technologie – das wirkt allerdings manchmal disruptiv.

Kleine und mittlere Unternehmen sollten deshalb zwei Entwicklungen aufmerksam verfolgen. Das sind einerseits die Bedürfnisse ihrer Kundenschaft und andererseits innovative Technologien und Geschäftsmodelle, die geeignet sein könnten, hierfür die besten Lösungen zu bieten, denn wie Jeff Bezos sagt: „Alles, was die Kunden lieber mögen als das, was sie vorher gekannt haben, ist disruptiv.“



## Nachhaltige Geschäftsmodelle – Entwicklung in der Krise

Die Gastronomie wurde und wird nach wie vor von der Corona-Pandemie sehr stark getroffen. So brach auch bei dem Catering-Unternehmen „I love Mauldasch“ mit Beginn des ersten Lockdowns der Umsatz dramatisch ein.

*Autorin:*  
**Julia Rettig** unterstützt als Referentin am RKW Kompetenzzentrum kleine und mittlere Unternehmen bei der digitalen Transformation. Aktuell liegt der Fokus der Soziologin auf der Frage, inwiefern Unternehmen Krisen als Chance für Digitalisierung und Innovation nutzen können.

*Kontakt:* [rettig@rkw.de](mailto:rettig@rkw.de)

*Quelle:*  
Marina Maier, I love Mauldasch -  
Running Mhhh GmbH.

*Weiterführende Informationen:*  
[www.ilovemauldasch.de](http://www.ilovemauldasch.de)



Trotz der schlechten Aussichten gab das insgesamt 17-köpfige Team nicht auf. Sie wollten zu den Gewinnern der Krise gehören und überlegten, was sie dafür konkret tun könnten. Das ganze Team überlegte, diskutierte und wägte Ideen ab. Einige wurden ausprobiert und verworfen, andere fruchteten.

Zu letzteren gehörte auch die Überlegung, die Maultaschen künftig online zu vertreiben. Kurzerhand wurde ein Online-Shop aufgebaut und dafür kräftig die Werbetrommel gerührt. Die größte Herausforderung war dabei die Organisation des Versands, da die Maultaschen zunächst als Kühlprodukt verschickt wurden. Doch mit dem richtigen Versanddienstleister gelang auch dies und die schwäbische Firma konnte Kundschaft aus ganz Deutschland mit frischen Maultaschen erfreuen.

Mittlerweile werden nicht nur frische Maultaschen, sondern auch kreative Maultaschengerichte in der Dose verkauft. Das macht das Geschäft deutlich einfacher. Außerdem hat sich die Vertriebsstrategie diversifiziert: Seit August 2020 kann man sich in Berglen am ersten Mauldasch-O-Mat rund um die Uhr mit schwäbischen Spezialitäten versorgen. Inzwischen gibt es 14 solcher Automaten.

Einige Getränkehändler und Hofläden im Süden Deutschlands haben die kreativen Spezialitäten in ihr Regal aufgenommen und Firmenkunden entdecken die Produkte zunehmend als regionales Präsent.

So wandelte sich „I love Mauldasch“ von der regionalen Catering-Firma im Verlauf der Krise nach und nach zu einem deutschlandweit aktiven Händler für ausgefallene, schwäbische Maultaschenspezialitäten. Dadurch ist das Unternehmen unabhängig von den politischen Maßnahmen seit Mitte 2021 aus eigener Kraft wieder auf Erfolgskurs – und das ganz ohne den Umsatz aus dem ursprünglichen Geschäft.

# Enviplan® Sprunginnovation in Arbeit

Mikroplastik ist mittlerweile überall und stellt eine große Umweltbelastung für Mensch und Tier dar. Dabei gibt es bereits so genannte Mikrofloatationssysteme, mittels derer Wasser von Mikroplastik befreit werden kann:

Eine Vielzahl Luftbläschen wird auf dem Grund des zu reinigenden Wassers zugegeben. Die Luftbläschen steigen zur Oberfläche auf und nehmen dabei Mikroplastikpartikel mit. Diese sind nämlich hydrophob und docken somit besser an Luft als an Wassermolekülen an. An der Oberfläche lösen sich die Luftbläschen auf und das Mikroplastik kann abgeschöpft werden.

Dieses Verfahren wird bereits seit den 1990er Jahren für andere hydrophobe Partikel angewandt und hat sich bei überschaubaren Wassermengen wie beispielsweise Abwasser oder Industrieanlagen bewährt. Nun möchte die Ingenieurgesellschaft Enviplan® das Verfahren auf Großgewässer übertragen. Erste Tests an der Weser sind vielversprechend: Fast 100 Prozent des Mikroplastiks konnte mittels Mikrofloating entfernt werden. Nun steht das Ingenieursteam vor der Gretchenfrage: Wie kommen die Luftbläschen sowie die Reinigungsvorrichtung dorthin, wo das Mikroplastik in natürlichen Gewässern schlummert?

Zurzeit arbeitet Enviplan® an einem Prototyp für einen Schwimmring, der mit Hilfe eines kleinen Kompressors Luftbläschen bis zu 15 Meter tief ins Wasser bringen soll. Die daraufhin aufsteigenden Mikroplastikpartikel sollen ebenfalls von dem Schwimmring aus dem Wasser geholt und abtransportiert werden. Ohne Chemie, ohne Filter und möglichst energieeffizient soll der Schwimmring werden. Damit er eine kostengünstige und umweltverträgliche Sprunginnovation in der Umwelttechnologie wird.

*Autorin:*

**Julia Rettig**

**Weiterführende Informationen:**

[www.sprind.org](http://www.sprind.org)



## Die Corona-Krise durch aktives Handeln abfedern

Vor allem zu Beginn der Corona-Pandemie waren weniger Menschen unterwegs. Dadurch passierten weniger Autounfälle. Eigentlich eine tolle Entwicklung, doch für die Firma Schleich bedeutete dies weniger Aufträge und Umsatz. Hinzu kam, dass die Kundinnen und Kunden massiv verunsichert waren und Reparaturen, die nicht zwingend nötig waren, aufschoben.

*Autorin:*  
**Julia Rettig**

**Weiterführende Informationen:**

<https://www.rkw-kompetenz-zentrum.de/rkw-praxisbeispiele/was-koennen-wir-noch-ausser-autos-lackieren/>

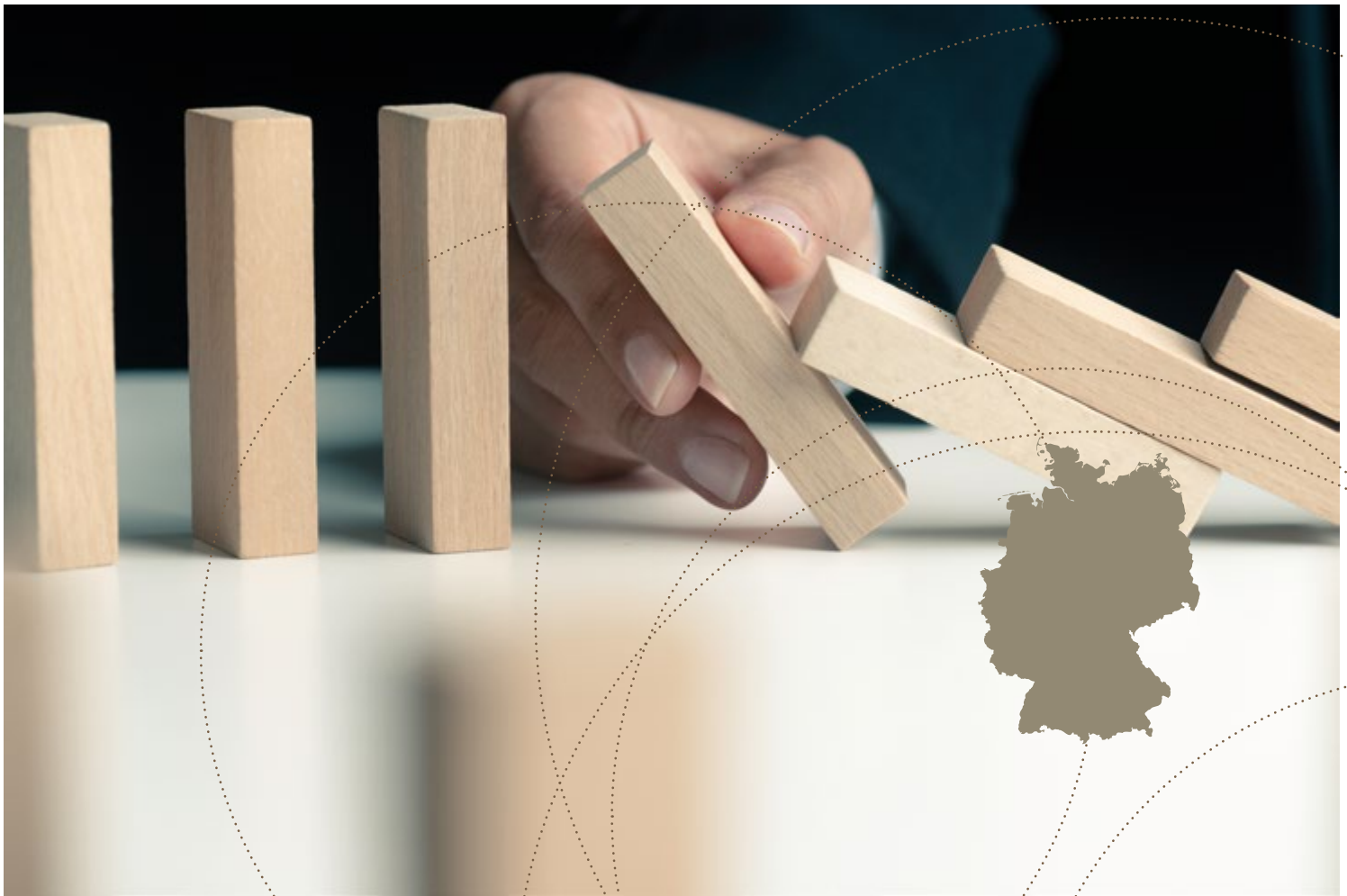
Zwar war dem Unternehmerpaar Schleich sofort klar, dass proaktives Handeln gefragt ist. Doch wie dieses gestaltet sein sollte, war zunächst unklar. Deshalb bereiteten sie sich auf alle potentiell eintretenden Szenarien vor und fragten sich immer wieder „Was können wir noch, außer Autos lackieren?“

Durch dieses proaktive Handeln erreichte die Firma Schleich das Ziel, die Werkstatt auszulasten und alle Mitarbeitenden in Beschäftigung zu halten. Auch auf Fördermittel war der Unfallschadenspezialist durch das Experiment, vorrübergehend Anderes als Autos zu lackieren, nicht angewiesen.

Beim Durchgehen der Auftragsbücher fand Daniela Schleich eine Antwort: Immer wieder gab es ungewöhnliche Aufträge und Anfragen wie beispielsweise das Lackieren einer Kunststoffvase, eines Hoftors oder Teile eines Oldtimers. Aus diesen leitete sie die vielversprechendsten Arbeiten ab und warb auf Social Media damit, dass der Unfallschadenspezialist Kapazitäten für Lackierarbeiten rund ums Haus frei habe.

Dieses Angebot traf den Nerv der Zeit, waren doch Privatkunden zu Hause und dabei, ihr Heim mit dem Geld des geplatzten Jahresurlaubs zu verschönern. Kurz darauf meldeten sich auch Unternehmen, welche den Lockdown zum Reparieren und sanieren der Räumlichkeiten nutzen.





ANHANG

# Das RKW Netzwerk

Zukunft gestalten, Innovationen ermöglichen, Traditionen bewahren.

Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. ist als bundesweites Netzwerk regional und überregional aktiv. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen zu steigern – durch Informationen, Beratung und Weiterbildung.

# Quellenverweise

## Quellenverweise (Was ist Resilienz?)

**Hollnagel, E. / Paries, J. / Woods, D. D. / Wreathall, J. (2011):** „Resilience Engineering in Practice“, London: Ashgate.

**Hillmann, J. / Günther, E. (2021):** „Organizational Resilience - A Valuable Construct for Management Research?“, International Journal of Management Reviews, Vol. 23, 7-44.

## Quellenverweise (Menschen)

**Arnold, D. / Arntz, M. / Gregory, T. / Steffes, S. / Zierahn, U. (2016a):** „Herausforderungen der Digitalisierung für die Zukunft der Arbeitswelt“, ZEW policy brief Nr. 8 | November 2016

**Arnold, D. / Butschek, S. / Müller D. / Steffes, S. (2016b):** Digitalisierung am Arbeitsplatz. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, Forschungsbericht im Auftrag des BMAS und des IAB, Berlin.

**AOK Fehlzeitenreport 2019:** Schwerpunkt: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Springer. (Hrsg. Badura et al.).

**BKK Gesundheitsreport 2017:** „Digitale Arbeit – digitale Gesundheit“. MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin. (Hrsg. Knieps et al.).

**Dengler, K. / Matthes, B. (2021):** „Auch komplexere Tätigkeiten könnten zunehmend automatisiert werden, IAB-Kurzbericht 13/2021

**Frey, B. / Osborne M. (2013):** „The Future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?“

**Hoppe A. / Janneck, M. (2018):** Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten, Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung, Springer

**Kabat-Zinn, J. (2013):** „Gesund durch Meditation“, O.W. Barth

**Keng, S. / Smoski, M. / Robins, C. (2011):** „Effects of Mindfulness on Psychological Health: A Review of Empirical Studies“ in: Clinical Psychology Review Volume 31, Issue 6, August 2011, 1041-1056

## Quellenverweise (Unternehmen)

**Kevin Burnard/ Ran S. Bhamra (2011):** Organisational resilience. Development of a conceptual framework for organisational responses. In: International Journal of Production Research. Ausgabe: 49. Jg., Nr. 18, S. 5581–5599

**Klaus Eidenschink:** Organisationen sind nicht optimierbar. In: managerSeminare. Ausgabe: 280, Juli 2021

**Glen H. Elder (1999):** Children of the great Depression.

**Michaela Haas (2015):** Stark wie ein Phönix.

**Jutta Heller (2018):** 30 Minuten Resilienz für Unternehmen.

**Jutta Heller (2020):** Organisationale Resilienz: Unternehmen erfolgreich durch Krisen führen (Resilienz Teil 3). Abrufbar unter: <https://www.linkedin.com/pulse/organisationale-resilienz-unternehmen-erfolgreich-durch-heller/?originalSubdomain=de>, letzter Zugriff am 6.10.2021

**Ann S. Masten/ Dante Cicchetti (2012):** Risk and resilience in development and psychopathology : The legacy of Norman Garmezy. In: Development and Psychopathology. Ausgabe: 24 (2)

**ISO-Norm 22316:2017**

**T. Swanstrom (2008):** Regional resilience: a critical examination of the ecological framework. In: IURD Working Paper Series. Ausgabe: No. 2008-07

**K. E. Weick/ K. M. Sutcliffe (2001):** Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity.

## Quellenverweise (Zukunft)

**Steffan Heuer (2020):** Die Disruption geht vom Kunden aus, Interview mit Thales Teixeira <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/it-dienstleister-2020/disruption-geht-vom-kunden-aus>, 19.10.2021

**Dr. Reiner Nikula (2021):** Wie disruptiv sind forschende Unternehmer? – Zur Innovationskraft des deutschen Mittelstands

**Rafael Laguna de la Vera, Thomas Ramge (2021):** Sprunginnovation. Wie wir mit Wissenschaft und Technik die Welt wieder in Balance bekommen.





## Deutschlands Mittelstand 2020

so arbeiten kleine und mittlere Unternehmen  
an ihrem Erfolg von morgen

# RKW-Know-how und -Publikationen

## **Print- und Webangebote**

Das RKW bietet Ihnen in der Reihe RKW Chefsachen zahlreiche Handlungshilfen, mit denen Sie Ihr Geschäftsmodell reflektieren und gestalten können. Bestellen Sie die Printangebote kostenfrei via [chefsachen@rkw.de](mailto:chefsachen@rkw.de) oder unter [www.rkw.link/chefsachenbestellen](http://www.rkw.link/chefsachenbestellen).

## **Printangebote**

### **Leitfaden und Workbook**

Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand

### **Workbook**

Geschäftsideentagebuch

### **Inspirationsbox**

Ihr Geschäftsmodell 4.0

### **Workbook**

Kooperationstagebuch

## **Print und Digital**

Organisationsabenteuer erfolgreich bestreiten – eine Toolbox

[www.rkw.link/abenteuertools](http://www.rkw.link/abenteuertools)

## **Webangebote**

Einen Überblick über sämtliche Angebote und Publikationen des RKW Kompetenzzentrums rund um das Thema Geschäftsmodellentwicklung erhalten Sie unter:

[www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de)

### **Toolbox Geschäftsmodellentwicklung**

In der Toolbox Geschäftsmodellentwicklung finden Sie eine breite Auswahl an Instrumenten zum Thema Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand:

[www.rkw.link/toolboxgeschaeftsmodell](http://www.rkw.link/toolboxgeschaeftsmodell)

### **RKW-Digitalisierungs-Cockpit**

Das RKW-Digitalisierungs-Cockpit bietet Ihnen mit vielen Beispielen aus der Praxis Orientierung, Information und Inspiration zu Wegen in die Digitalisierung:

[www.digitalisierungs-cockpit.de](http://www.digitalisierungs-cockpit.de)

# Unterstützung direkt vor Ort

## **RKW Baden-Württemberg**

0711 229980, [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de)

## **RKW Bayern**

089 6700400, [info@rkwbayern.de](mailto:info@rkwbayern.de)

## **RKW Bremen**

0421 3234640, [info@rkw-bremen.de](mailto:info@rkw-bremen.de)

## **RKW Hessen**

06196 970200,  
[beratung@rkw-hessen.de](mailto:beratung@rkw-hessen.de)

## **RKW Nord**

0511 3380360, [info@rkw-nord.de](mailto:info@rkw-nord.de)

## **RKW Nordrhein-Westfalen**

06196 4952100, [nrw-verein@rkw.de](mailto:nrw-verein@rkw.de)

## **RKW Projekt GmbH in Berlin und Brandenburg**

030 346554259, [projekt@rkw.de](mailto:projekt@rkw.de)

## **RKW Rheinland-Pfalz**

06131 8937771, [info@rkw-rlp.de](mailto:info@rkw-rlp.de)

## **RKW Sachsen**

0351 832230, [info@rkw-sachsen.de](mailto:info@rkw-sachsen.de)

## **RKW Sachsen-Anhalt**

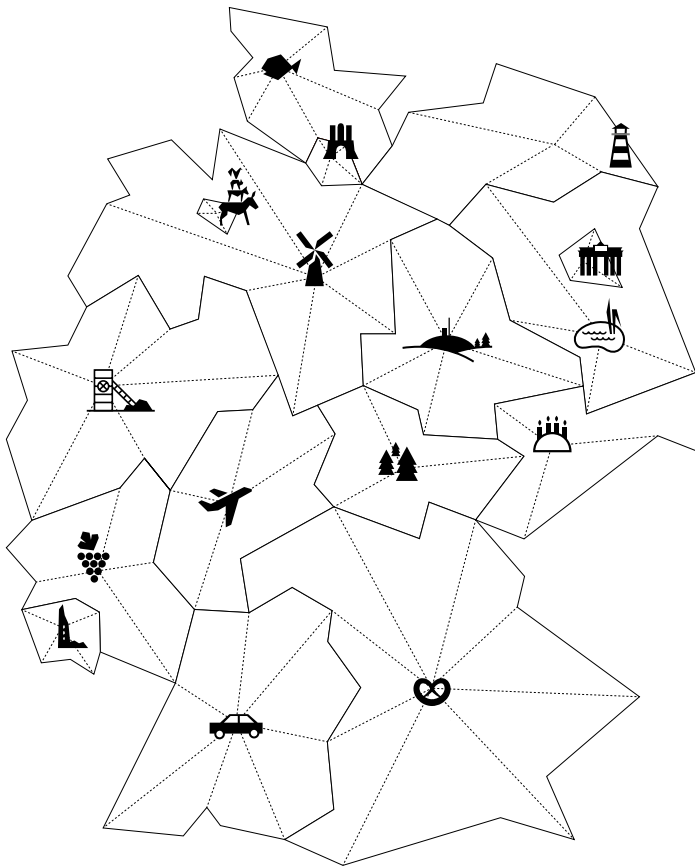
0391 736190,  
[info@rkw-sachsenanhalt.de](mailto:info@rkw-sachsenanhalt.de)

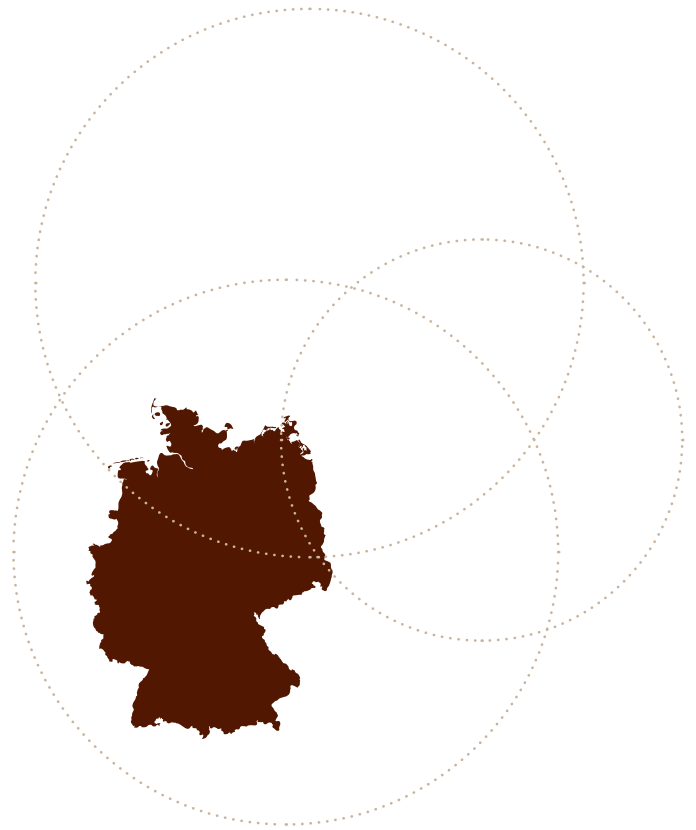
## **RKW Thüringen**

0361 551430, [info@rkw-thueringen.de](mailto:info@rkw-thueringen.de)

## **saarland.innovation&standort e. V. (saaris)**

0681 9520470, [info@saaris.de](mailto:info@saaris.de)





### Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.